

Catarina Franco
Lélis da Cruz

**A gestão da identidade como suporte à mudança
nas organizações**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão da Inovação e do Conhecimento, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Jorge Alves, Professor Catedrático do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro, e co-orientação do Designer João Nunes, Professor Auxiliar Convidado do Departamento de Comunicação e Arte da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho aos meus pais, pelo inquestionável e incansável apoio

o júri

presidente

Professor Doutor Joaquim José Borges Gouveia
professor catedrático da universidade de aveiro

vogais

Professor Doutor Jorge de Carvalho Alves
professor catedrático aposentado da universidade de Aveiro (orientador)

Professor Doutor Heitor Manuel Pereira Pinto da Cunha e Alvelos
professor auxiliar da faculdade de belas artes da universidade do porto

Designer João Manuel Nunes Tavares Nunes
professor auxiliar convidado da universidade de Aveiro (co-orientador)

agradecimentos

Ao meu marido, António Jacob, pela paciência e alento
Ao Professor Doutor Jorge Alves, pela sapiência e orientação
Ao Designer João Nunes, pela abertura de espírito e enorme apoio
À tia Beatriz, pela incansável labuta em torno do português
A Cristina Carvalho, pelos ajustes no inglês
A Ricardo Pais e Helder Sousa, pelo tempo e material dispensados

palavras-chave

Gestão, Identidade, Mudança, Organização, Conhecimento, Imagem, Inovação.

resumo

A identidade numa organização é a consciência que esta tem de si própria e é, naturalmente, algo de profundo, de tão impregnada que deve estar na forma de saber-ser, de saber-estar e de saber-fazer da organização. Deve pois, poder ser transferida transversalmente a todos os seus colaboradores, empregadores ou empregados, como elemento essencial do conhecimento organizacional. O propósito de gestão da identidade é o de alcançar a clara identificação de todas as actividades da organização, garantindo consistência com as estratégias de comunicação, demonstrando o sentido da sua integridade e qualidade, fazendo uso de práticas e *know-how* de uma liderança direccionada para o valor e garantir a efectiva e eficiente transferência desse bem único. Assim sendo, a gestão da identidade é o garante de que essa consciência organizacional se cristaliza, se sistematiza e de que é devidamente revelada. Desde modo, a gestão da identidade deve ser assumida como parte integrante dos processos de mudança (e consequente inovação) organizacional.

Nesta dissertação apresenta-se um estudo da literatura fundamental que existe na área da identidade e da mudança organizacional, identificando-se processos e características relacionados com a gestão tanto da identidade como da mudança nas organizações de uma forma geral, com o objectivo de demonstrar que gerir a identidade facilita o envolvimento da organização na mudança global. Com o suporte de uma profunda pesquisa bibliográfica, demonstra-se que a gestão da identidade é, mais do que nunca, indispensável à gestão da mudança nas organizações.

keywords

Management, Identity, Change, Organization, Knowledge, Image, Innovation.

abstract

Organizational identity is the organization's self-consciousness and it is naturally so full of meaning and profound that it becomes obvious in things such as its know-how, its behaviour and its character. This is the reason why it should always be efficiently transferred to all its workers, employers and employees in a transversal way, as an essential issue of organizational knowledge. The identity management core objectives are the identification of all the organizational activities, assuring marketing and communication strategies consistency, leading managers towards value implementation and, finally, allowing the effective transference of identity which is very often misunderstood. As a result, identity management is what makes identity something true, systematic, open to the world and should, therefore, be seen as a part of organizational change and innovation processes.

This thesis presents an exhaustive review of fundamental literature, theories and approaches to identity and change management in organizations with the purpose of demonstrating that identity management, truly helps the organizations to better receive, involve and implement global change. A deep bibliographic research leads to results which demonstrate that identity management is, more than ever, indispensable to organizational change.

Tabela de Conteúdos

1. INTRODUÇÃO	12
1.1. Contexto	12
1.2. Pergunta de partida	14
1.3. Metodologia.....	15
1.4. Organização da dissertação.....	16
2. DEFINIÇÕES RELEVANTES.....	18
2.1. Definição de <i>Organização</i>	18
2.1.1. Cultura e Personalidade.....	19
2.2. Definição de <i>Identidade</i>	20
2.3. Definição de <i>Imagem</i>	24
2.4. Definição de <i>Reputação</i>	27
2.5. Definição de <i>Comunicação</i>	29
2.6. Definição de <i>Audiência</i>	33
2.7. Definição de <i>Design</i>	34
2.8. Definição de <i>Valor</i>	40
2.8.1. Valor pela Competitividade	41
2.11.2 Valor pelo Conhecimento	43
2.9. Definição de <i>Estratégia</i>	46
2.10. Definição de <i>Mudança</i>	49
2.11. Em síntese	53
3. A GESTÃO DA IDENTIDADE	55
3.1. Importância da gestão da identidade e da imagem nas organizações.....	56
3.1.1. Contexto histórico	58
3.1.2. Aproximação da identidade à cultura/personalidade e à imagem	59
3.1.3. O contexto organizacional	64
3.1.4. Valor e conhecimento	67
3.1.4.1. Tangível e intangível: componentes da identidade.....	68
3.1.4.2. Conhecimento: fundamental à identidade	74
3.1.4.3. Auto-conhecimento e reconhecimento.....	77
3.1.5. Representações da dinâmica	81
3.2. Estratégia de identidade	89
3.2.1. Identidade – perene ou mutável?.....	89
3.2.2. Relação com as audiências.....	92
3.2.3. Programas de gestão de identidade	94

3.2.3.1. As fases do processo	96
3.2.3.2. Metodologias de avaliação da gestão da identidade.....	98
3.2.3.3. Sistematizar a identidade.....	107
3.3. Em síntese	109
4. A GESTÃO DA MUDANÇA	111
4.1. Instabilidade, complexidade e diversidade.....	111
4.2. Modelos de processo e de gestão da mudança	113
4.3. Diagnóstico de necessidades de mudança.....	126
4.3.1. A análise do presente	126
4.3.2. A identificação de um futuro	128
4.3.2.1. Declaração de Visão e de Missão.....	128
4.3.2.2. Prospecção e Cenários	134
4.4. Liderança e gestão na incerteza.....	137
4.4.1. Líder vs gestor da mudança	138
4.4.2. O líder: formação e identidade.....	139
4.4.3. A comunicação de intenções.....	142
4.4.4. Obstáculos à mudança.....	149
4.4.4.1. Falta de confiança no líder ou gestor.....	155
4.4.4.2. Fraco envolvimento dos membros	156
4.4.4.3. Identidades em mudança	157
4.5. Identidade e imagem como suporte da mudança.....	159
4.5.1. Indivíduos enquanto identidades.....	160
4.5.2. Mudança da cultura organizacional	162
4.5.3. Comunicação de identidades em mudança	165
4.6. Transição estratégica	168
4.6.1. Dicotomias da estratégia	169
4.6.2. Alinhamentos da nova estratégia.....	170
4.6.3. A aproximação metafórica	171
4.6.4. Monitorização de processos de mudança	172
4.7. Em síntese	174
5. RESULTADOS: GESTÃO DA MUDANÇA PELA GESTÃO DA IDENTIDADE	177
5.1. O eterno retorno organizacional – perspectiva escatológica.....	177
5.1.1. O papel preponderante do líder	181
5.1.1.1. O exemplo do Teatro Nacional São João.....	182
5.2. Modelo de gestão da mudança suportada pela gestão da identidade.....	187
5.3 Em Síntese	190
6. CONCLUSÕES E PERSPECTIVAS PARA TRABALHO FUTURO.....	192
6.1. Síntese final	192
6.2. Propostas para desenvolvimento futuro	193
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	195

ANEXO 1	203
ANEXO 2	205
ANEXO 3	207
ANEXO 4	211

Lista de Esquemas

Esquema 2.1. - Níveis Da Gestão Do Design.....	38
Esquema 2.2. – As 5 Forças De Michael Porter	42
Esquema 2.3. – Modelo Da Organização Do Conhecimento, Segundo Stewart.....	45
Esquema 2.4. – Modelo Da Organização De Conhecimento, Segundo Sveiby	46
Esquema 3.1. – <i>Mix</i> Da Identidade Sistematizada	68
Esquema 3.2 – <i>Mix</i> Da Gestão Da Identidade	71
Esquema 3.3 – Proposta De Alteração Ao <i>Mix</i> Da Gestão Da Identidade De Balmer	72
Esquema 3.4. – <i>Iceberg</i> Da Identidade De Lambert.....	73
Esquema 3.5. – Proposta De Alteração Ao <i>Iceberg</i> Da Identidade De Lambert	73
Esquema 3.6. – O Continente Da Identidade	77
Esquema 3.7. – Modelo De Abratt (1989).....	82
Esquema 3.8. – Modelo De Van Riel E Balmer (1997)	82
Esquema 3.9 – Modelo De Markwick E Fill (1997).....	83
Esquema 3.10 – Modelo De Hatch E Schultz (1997)	84
Esquema 3.11 – Modelo De Gioia, Schultz E Corley (2000).....	85

Esquema 3.12 – Modelo De Alessandri (2001)	86
Esquema 3.13. – Modelo Das 4 Estações De Suvatjis <i>Et Al.</i> (2005)	88
Esquema 3.14 – Taxonomia Da Identidade (Adaptada De Melewar, 2003).....	101
Esquema 3.15 – Representação Das Cinco Identidades No Teste Ac ² id.....	106
Esquema 4.1. – Processo Básico De Mudança	114
Esquema 4.2. – Modelo De Lewin (1951).....	115
Esquema 4.3. – Modelo De Bullock E Batten (1985).....	116
Esquema 4.4 – Modelo De Carnall (1990).....	117
Esquema 4.5. – Modelo De Bridges (1991).....	117
Esquema 4.6. – Modelo De Burke E Litwin (1992).....	118
Esquema 4.7. – Modelo De Weick (1995).....	119
Esquema 4.8 – Motores Da Mudança De Poole E Van De Ven (1995).....	120
Esquema 4.9. – Modelo Da Congruência De Nadler E Tushman (1997).....	122
Esquema 4.10 – Modelo De Hayes E Hyde (1998).....	124
Esquema 4.11 – Os 7 ‘S’s Da Mckinsey	129
Esquema 4.12. – Os 8 ‘S’s Da Execução Estratégica.....	131
Esquema 4.13. – Comunicação Durante A Mudança.....	144
Esquema 4.14 – A Interacção Entre Os Agentes Da Mudança E Os Membros Organizacionais	146
Esquema 4.15. – Estados Emocionais Num Processo De Mudança.....	151
Esquema 4.16. – A Adaptação À Mudança.....	152
Esquema 4.17. – A Identidade E A Imagem Como Suporte Às Interacções Entre Agente Da Mudança E Membros Organizacionais.....	161
Esquema 4.18. – Os Patamares Da Cultura Organizacional, Segundo Schein.....	163

Esquema 4.19. – Dinâmica Da Mudança De Cultura Organizacional, Segundo Hatch	163
Esquema 5.1. – Representação Escatológica Da Identidade Na Mudança Organizacional....	180
Esquema 5.2. – Representação Das Fases De Um Programa De Gestão De Identidade	188
Esquema 5.3. – Modelo Integrador Da Gestão Da Mudança Pela Gestão Da Identidade.....	189

Lista de Tabelas

TABELA 2.1. – Dimensões Da Identidade	24
TABELA 2.2. – Tipos De Imagem	26
TABELA 3.1. – Diferenças Entre Cultura E Identidade.	62
TABELA 3.2. – Diferenças Entre Identidade E Imagem.	62
TABELA 3.3. – Diferenças Relacionais Entre Cultura, Identidade E Imagem.....	63
TABELA 3.4. – Identidade, Um Composto De Valor Tangível E Intangível.....	70

1. Introdução

Este primeiro capítulo apresenta o contexto do presente estudo, formula a pergunta de partida que está na sua génese, expõe os objectivos geral e específicos bem como a metodologia utilizada para os alcançar, enuncia os resultados que se espera obter e resume de que forma o trabalho se encontra organizado.

1.1. Contexto

Nas últimas três décadas as organizações sofreram mudanças das mais variadas índoles e com consequências tão diversas quanto o número de mudanças multiplicado pelo número de organizações. Destas, as que entenderam (ou já entendiam) que a competitividade está na capacidade de acompanhar ou, até mesmo, de antever a mudança, ultrapassaram as dificuldades e seguiram o seu caminho conscientes de uma envolvente tumultuosa e instável, aprendendo que a inércia não se adequaria à nova era em que a partir de então se encontravam: a era do conhecimento.

O ano de 1984, realizando a previsão visionária de George Orwell, marca a entrada subtil dos computadores pessoais que vieram alterar a forma de produzir, gerir e encarar a informação, nomeadamente no seio empresarial. Termos como *globalização*, *internet* e *investigação* passam a constar do novo léxico das organizações e parecem estar na origem de um abundante e inesperado fluxo de informação. Rapidamente pode-se estar em qualquer lugar e tempo do planeta, saber com detalhado nível de pormenor o que acaba de acontecer nos antípodas há centésimos de segundo porque os padrões de comunicação mudam vertiginosamente. A espécie humana, composta por seres sociais exímios em comunicar, vê-se obrigada a acompanhar o melhor possível a transformação que, com maior ou menor impacto, tudo e todos afecta. Os processos de negócio e produtivos são adaptados e optimizados gerando novos modelos que pretendem indicar a fórmula para o Mais, o Melhor e o Diferente, critérios que, na maior parte das vezes, não são totalmente compatíveis pela inexistência de um elemento aglutinador que este estudo tenciona demonstrar ser a identidade.

Identidade é definida em dicionário como “carácter, qualidade do que é idêntico, igualdade; o facto de uma coisa ser ela e não outra; o conjunto de elementos que permitem saber quem uma pessoa é” (Silva, 1980). Se for efectuada uma trasladação desta definição para o contexto organizacional, poder-se-á dizer que a identidade organizacional é a apresentação que uma organização faz da sua personalidade aos seus pares e é ainda o meio por esta

utilizado para se distinguir de todas as outras. A identidade de uma organização é a articulação daquilo que a organização entende ser, com aquilo que faz, e com o modo como o faz (Markwick, 1995), o que liga indubitavelmente o conceito de identidade à estratégia adoptada. A maior parte dos estudiosos nesta área distingue identidade de imagem, sendo a primeira aquilo que a organização assume ser, partindo da tal consciência baseada numa cultura e numa realidade que lhe são próprias, e a segunda aquilo que os públicos externos entendem da organização. A forma como os pares percebem as manifestações de identidade emitidas pela organização vai dar corpo à imagem que se forma nas suas mentes; a imagem é, então, a totalidade das percepções dos diversos públicos de uma organização e depende do modo como esta se apresenta, deliberada ou acidentalmente. (Markwick, 1995).

A rápida mudança de paradigmas nas organizações, quer por imposição da envolvente, quer por opção estratégica, pode confundir os seus públicos, caso a identidade organizacional tenha sido descurada ou banida da fórmula processual. As manifestações contínuas e repetidas de uma organização (o seu logotipo, a sua linha gráfica, as suas marcas, os seus produtos, os seus empregados) emitem diversos sinais que permitem ao público o reconhecimento dessa organização em particular. A mudança não evidenciada e comunicada, assegurando a ligação à organização como ela era, ou anunciando a organização que virá a ser, fará com que o público procure os símbolos com que está familiarizado porque esses lhe afirmam uma promessa de satisfação e, dado que as suas expectativas são efémeras e o conflito de imagem provocado pela organização é evidente, acaba preterindo os novos símbolos que desconhece e que não é capaz de contextualizar.

Dado que a imagem se gera a partir do modo como uma organização se apresenta, esta dependência pode levar a que entre identidade (a face da organização) e imagem (representação mental da organização no público) ocorram desalinhamentos e, nalguns casos, aquilo que aparenta ser a identidade de uma organização pode não ser, efectivamente, aquilo com que essa organização se identifica. Manifesta-se portanto, e sob este postulado, que o conhecimento se distingue da compreensão. Assim, para a organização que se conhece e que encara a sua face (conhecimento-identidade) como algo capaz de alavancar a mudança, o alinhamento com a representação que se forma no público (compreensão-imagem) é imprescindível para as intenções de mudança na organização.

A importância de gerir e comunicar com eficiência a identidade parece então ser vital. Falar de inovação e mudança nas organizações é comum e é necessário, mas a averiguação prévia da existência e aplicação de programas de gestão da identidade e de todas as

contribuições possíveis que daí possam advir para um processo organizacional de mudança sustentada fará certamente todo o sentido. Implantar o conceito de inovação ou até imaginar-se a sua sistematização numa organização onde nunca houve o atrevimento de se levantar a questão *Quem realmente somos?*, numa organização que não se identifica com a inovação e cuja cultura se mantém hermética e resistente à mudança é uma decisão ou arriscada, ou inconsciente, cuja colocação em prática se encontra manietada desde o início e cujo investimento poderá não ter qualquer retorno, pois nestes casos, o alinhamento entre a vontade de inovar e a gestão da identidade não se consegue com a simples mudança de logotipo. Todo um programa de gestão de identidade deve ser considerado, o que geralmente implica mudanças mais ou menos profundas, que são geralmente encaradas como investimento inútil e não como um valor acrescentado, capaz de promover o auto-conhecimento, o conhecimento e o reconhecimento da organização.

1.2. Pergunta de partida

A identidade organizacional consiste, pois, do conceito de actuação da organização, das suas estratégias e estilo de liderança, dos seus produtos e respectivas embalagens, dos cuidados com a decoração e os interiores, da comunicação efectuada e das pessoas que compõem a organização. A identidade parece poder resumir-se à interface entre a organização e a sua envolvente em constante mutação. Desta forma, a pergunta de partida que está na origem da problemática desta dissertação é a seguinte:

Qual a relação entre a identidade e a mudança organizacional e qual o impacto da gestão da identidade na gestão da mudança?

No sentido de facilitar a obtenção de respostas e de revelar as evidências a investigar foram adiantadas respostas pela constituição de hipóteses:

Hipótese 1 – A identidade organizacional, enquanto fonte e depósito de conhecimento, deve ser gerida de forma sistemática e contínua;

Hipótese 2 – A identidade organizacional está sujeita a mudanças, no sentido em que as pode provocar, acompanhar, estabelecer e assegurar;

Hipótese 3 – A mudança organizacional gera incongruências ao nível da identidade se esta não for gerida sistematicamente;

Hipótese 4 – A identidade sistematizada é um factor essencial à liderança durante um processo de mudança;

Hipótese 5 – A mudança organizacional não acontece sem ter implicações ao nível da identidade.

Deste modo, o objectivo geral desta dissertação é o de demonstrar a importância da gestão da identidade nas organizações, actualmente cada vez mais conscientes de que se encontram sujeitas e obrigadas à mudança, considerando que a integração desta actividade na estratégia organizacional protege a organização na mudança inesperada e potencia a sua performance na mudança premeditada.

1.3. Metodologia

Segundo Eco (1980) uma tese implica a identificação de um tema preciso, a recolha de documentação sobre esse tema, a organização desses documentos, a reexaminação do tema em primeira mão e à luz da documentação recolhida, a geração orgânica de todas as reflexões precedentes e o empenho que leva o leitor a compreender o que se defende e que lhe permita, se for o caso, recorrer à mesma documentação a fim de retomar o tema por conta própria.

Assim, e de acordo com a opinião de Eco, o primeiro passo seria o de identificação do tema, aspecto ou uma área de interesse de um assunto que se deseja provar ou desenvolver. A escolha do tema *Identidade na Mudança Organizacional* significou eleger uma parcela delimitada de um assunto actual e relevante, considerando o conhecimento já acumulado e a aptidão pessoal para lidar com essa matéria, estabelecendo limites ou restrições para o desenvolvimento da pesquisa pretendida. Seguir-se-ia a preparação de uma proposta de índice que servisse de directriz à natural evolução da dissertação. Este índice seria alterado e reajustado diversas vezes ao longo da escrita, no sentido de encontrar a estrutura mais equilibrada e organizada, mantendo no entanto a sua ligação constante ao tema seleccionado e o seu propósito de fio condutor do trabalho.

A pesquisa bibliográfica é a técnica eleita para a recolha da documentação sobre o tema seleccionado. De acordo com Silva e Menezes (2001) a pesquisa é um conjunto de acções e de propostas para encontrar a solução de um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos, sendo realizada quando se tem um problema e não se tem informações suficientes para o solucionar. Do ponto de vista da natureza, a pesquisa desta dissertação é de tipo básico exploratório visto ter como objectivo gerar conhecimentos novos e úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista, envolvendo verdades e interesses universais; assim, quanto aos procedimentos técnicos, optou-se pela pesquisa bibliográfica, elaborada a partir de material já publicado, constituída principalmente por livros, artigos de periódicos procurados em bases de dados referenciais e material

disponibilizado na internet de acesso público (Silva e Menezes, 2001), obedecendo aos critérios de coerência, consistência, originalidade e objectivação.

A opção por esta metodologia prende-se com a principal vantagem da pesquisa bibliográfica que reside no facto de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenómenos muito mais ampla do que aquela que conseguiria por pesquisa directa. Assim, iniciar-se-ia pela determinação do “estado da arte” procurando mostrar-se através da literatura já publicada o que já se sabe sobre o tema, quais as lacunas existentes e onde se encontram os principais entraves teóricos ou metodológicos; seguidamente efectuar-se-ia a revisão empírica em que se procura compreender de que forma o problema tem sido pesquisado do ponto de vista metodológico, permitindo a posterior análise, interpretação e crítica das informações revistas.

Como limitação da pesquisa bibliográfica, as críticas mais frequentes referem-se à não representatividade e à subjectividade dos dados. Frequentemente, as fontes secundárias apresentam dados processados de forma errada, pelo que um trabalho fundamentado nas mesmas tende a reproduzir ou mesmo a ampliar esses erros. Por tal, a metodologia da pesquisa bibliográfica implica a análise em profundidade de cada informação no sentido de descobrir possíveis incoerências ou contradições e requer a utilização de fontes diversas e de uma comparação exaustiva entre estas.

Os métodos científicos utilizados são, principalmente, o dedutivo, o qual tem como objectivo explicar o conteúdo de premissas, chegando-se a uma conclusão por intermédio de uma cadeia de raciocínio em ordem descendente, de análise do geral para o particular, e o dialéctico, de interpretação dinâmica, considerando que os factos não podem ser analisados fora do seu contexto (Silva e Menezes, 2001).

1.4. Organização da dissertação

Após este capítulo introdutório segue-se o Capítulo 2, destinado à definição dos conceitos considerados relevantes para esta dissertação: Organização (em que se incluem as noções de Cultura e Personalidade), Identidade, Imagem, Reputação, Comunicação, Audiência, Design, Valor (com especial ênfase para a Competitividade e Conhecimento), Estratégia e Mudança, tendo como objectivo o conhecimento do estado em que se encontra o tema seleccionado e a abertura para novas visões sobre a problemática levantada neste trabalho.

Seguidamente, no Capítulo 3, a pesquisa bibliográfica incide na *Gestão da Identidade e da Imagem*, aprofundando esta temática, contextualizando-a histórica e organizacionalmente, aproximando noções como identidade e imagem às de cultura e personalidade, avaliando o valor da identidade enquanto recurso e fonte de capital intelectual, representando esquematicamente as dinâmicas de gestão da identidade. É ainda analisada a identidade sob o ponto de vista estratégico e enquanto programa para posteriormente poder ser avaliada e sistematizada.

O Capítulo 4, dedicado à *Gestão da Mudança*, averigua conceitos como instabilidade, complexidade e diversidade, apresenta e relaciona os principais modelos de processo e de gestão da mudança e averigua a necessidade de diagnosticar a mudança nas organizações tanto pela análise do presente como pela prospecção de um futuro. Indica o papel de relevo da liderança enquanto condutora de identidades, enquanto comunicadora de intenções e supressora de obstáculos à mudança. Estabelece ainda a relação entre identidade/imagem e mudança e exhibe abordagens possíveis à transição estratégica.

Assim, nos dois capítulos 3 e 4, pretende-se harmonizar os vários pontos de vista e oferecer uma visão panorâmica inteligente, talvez útil sob o aspecto informativo mesmo para um especialista do ramo que, com respeito a este problema específico, jamais tenha efectuado estudos aprofundados.

O Capítulo 5, *Resultados: Gestão da Mudança pela Gestão da Identidade* apresenta as conclusões extraídas desta dissertação, estabelecendo as relações entre os dados obtidos, o problema da pesquisa e a base teórica dada na revisão da literatura. Apresenta ainda a síntese interpretativa dos principais argumentos usados, demonstrando que os objectivos foram alcançados e as hipóteses confirmadas.

Finalmente, em *Conclusões e perspectivas para trabalho futuro*, no Capítulo 6, são apresentadas as conclusões gerais, enumeradas as limitações e as dificuldades sentidas ao longo desta dissertação; são ainda feitas algumas recomendações referentes a pesquisa futura e adicional, no sentido de que possa ser dada continuidade a esta investigação.

2. Definições relevantes

O capítulo anterior introduziu já conceitos que se entende deverem ser compreendidos e assimilados de acordo com a lógica que se pretende neste trabalho. O universo de aplicação do mesmo são as organizações e, por isso, o primeiro conceito a ser explorado será o de *organização*, onde as definições de *personalidade* e de *cultura organizacional* serão contempladas. O facto de muitos gestores, consultores e até mesmo designers falarem de *identidade* e *imagem*, e de *imagem* e *reputação*, como se da mesma coisa se tratasse, é prova de que a polissemia e o desconhecimento, em torno destes dois conjuntos de dois termos, existem e pedem, naturalmente, clarificação. Dada a estreita relação que existe entre a gestão da identidade e o *design* e a *comunicação*, também estes conceitos serão averiguados, tendo como ponto intermédio a análise daquilo que, na literatura consultada, se entende por *audiência*.

Como o objectivo desta dissertação é o de averiguar a influência recíproca que existe entre a identidade e a mudança organizacional, seguir-se-ão os resultados da revisão literária sobre *mudança*, precedidos da análise do que se entende por *estratégia*, sendo este um conceito de relevo para a obtenção de *valor*, quer na forma de superior *competitividade*, quer na de detenção de um maior *conhecimento*.

2.1. Definição de *Organização*

Pode ser pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, grande ou pequena, local ou multinacional, física ou virtual; uma organização define-se como um grupo de indivíduos intencionalmente organizado, com o intuito de alcançar um objectivo ou conjunto de objectivos gerais e comuns a todos os seus membros, utilizando abordagens várias (estratégias) para a concretização dos mesmos. Para McNamara (2006) existem diversos aspectos a considerar no que concerne a esses objectivos: podem ser explícitos, quando deliberados e reconhecidos por todos, ou implícitos, quando se encontram embebidos no modo de estar, fazer e ser de uma organização. Sob uma perspectiva ideal, são cuidadosamente considerados e estabelecidos durante o planeamento estratégico da organização, surgindo nas declarações de Visão, Missão, Valores, Objectivos Estratégicos, Sistemas e Processos e Manuais de Procedimentos.

A metáfora encontrada por Olins (2003), para definir a *forma* das organizações, é a de um triângulo cujos três vértices são a capacidade económico-financeira, a componente técnico-tecnológica e a vertente de imagem ou sedução. Ao primeiro vértice está associada a gestão

no seu todo e os aspectos culturais e únicos da organização – o saber-estar; ao segundo vértice, o *modus operandi* - o saber-fazer; finalmente, o terceiro vértice representa a capacidade de apresentação, promoção e venda dos seus produtos, serviços ou ideias – o saber-ser. Olins defende ainda que este último vértice pode e deve ser aquele que garante a ligação aos outros dois e dos outros dois, acompanhando-os e ditando-lhes caminhos para o crescimento, garantindo a coesão do ser organizacional, ainda que não seja necessariamente o vértice com maior destaque neste triângulo.

De acordo com a visão de McNamara, este triângulo organizacional de Olins seria meramente tácito mas, se se considerar que o saber-estar, por exemplo, pode ser formalizado e procedimentado, tornando-se deste modo explícito, a abordagem gráfica proposta por Olins reveste-se de um sentido bastante prático na definição de organização.

2.1.1. Cultura e Personalidade

As organizações são, portanto, constituídas por um corpo explícito e formal que se manifesta nas regras estabelecidas pelo estatuto social, pela estrutura departamental e consequentes hierarquias, pelas estratégias, pelos manuais de procedimentos, entre outros, mas também por um corpo organizacional tácito e abstracto, composto pelos costumes, *know-hows*, crenças, valores e atitudes que compõem aquilo que Pérez (2006) designa por Cultura Organizacional. Para um antropólogo, a cultura revela-se através da linguagem, de rituais, de ligações ancestrais que podem ser, por exemplo, estruturas de consanguinidade, através dos estilos simbólicos e arquitectónicos, entre outros. Historicamente, existem variadíssimas demonstrações de como estas diferenças culturais e as faces que assumem, por exemplo, nas bandeiras nacionais, são relevantes para a coesão e identificação, principalmente social e política. Nas organizações, a cultura tem um papel igualmente relevante, sendo responsável pela tradução dos valores, determinando a Visão e Missão organizacionais, controlando a forma como a estratégia, a estrutura e os sistemas de controlo são implementados (Dowling, 2001). A cultura é pois uma característica interna e, segundo Uttal (1983), um sistema de valores partilhados – que define aquilo que é importante – e um conjunto de crenças – que define os modos de estar e de ser –, ambos interagindo com os membros, estruturas e sistemas de uma organização, no sentido de produzir normas comportamentais – que identificam o modo de agir e as metodologias organizacionais.

Todas as organizações possuem um conjunto de regras consideradas *standard* que lhes permitem desempenhar diariamente o seu papel. Essas regras compõem canais de

comunicação parcialmente codificados e, por tal, minimamente explícitos mas, não em menor proporção, também tácitos: Moingeon e Ramanantsoa (1997) referem-se a *produtos simbólicos* que são estudados no sentido de se compreender essas metodologias e comportamentos que são rotina e memorizados pelos membros de uma organização, destacando os rituais, os mitos e os tabus. Segundo os autores, os rituais são eventos ou modos de estar, relacionados com o tempo (uma época), com o espaço (uma divisão ou sala em particular) e com a forma de apresentação (o vestuário utilizado); os mitos referem-se à história da organização, a uma era considerada de sucesso ou *heróica*, ao fundador ou a uma personagem carismática que faça parte da entidade; os tabus são assuntos ou conceitos censurados pelo todo organizacional, temas que não são discutidos nem referidos internamente.

A cultura da multinacional Apple Inc., por exemplo, determina o estilo informal e minimal, patente tanto nos seus produtos e serviços, como na postura de Steve Jobs, provavelmente o único director-geral que apenas se apresenta em público envergando *t-shirt, jeans* e sapatilhas. Dir-se-ia tratar-se de uma questão de personalidade, de cultura e, neste caso, de um mito. Para Bernstein (1984), a personalidade é a soma total de todas as características de uma organização, a partir das quais se gera e define a identidade. No caso de organizações em que domina a figura de um elemento empreendedor – habitualmente um sócio-fundador carismático como o do exemplo dado – a personalidade molda-se principalmente pela personalidade desse elemento – que muitas vezes se torna mesmo um símbolo –, não deixando de sofrer a forte influência de outras manifestações. Abratt e Shee (1989) completam, afirmando que essas características organizacionais englobam as comportamentais e as intelectuais, manifestando-se numa combinação que envolve oferta do produto, valores e crenças, pessoas, estruturas, sistemas, performances e competências. Em suma, a personalidade organizacional é aquilo que a organização é no seu todo, o que inclui também a realidade organizacional que comporta tudo o que é visível e mensurável: os edifícios, a localização dos mesmos, a plataforma tecnológica, os recursos financeiros, o número de empregados, etc. Sob este ponto de vista, personalidade organizacional é um conceito mais lato, capaz de englobar o de cultura e o de realidade organizacionais.

2.2. Definição de *Identidade*

A aceitação da ideia de organizações com identidade tem vindo gradualmente a suplantiar a teoria de que a identidade é uma circunstância estritamente individual e humana. A consciência do fenómeno designado por identidade organizacional ocorre sempre que os membros de uma organização colocam a si mesmos questões como *Quem somos?* ou *O que*

queremos ser? (Albert e Whetten, 1985). Para Bernstein (1984), o conceito de identidade reflecte o sentido de “essência e carácter único” sugerindo que cada organização possui uma personalidade própria. Numa abordagem semelhante, a identidade organizacional é a compreensão daquilo que é central, permanente, estável, constante e distinto no carácter de uma organização (Albert e Whetten, 1985), o que permite prever que parte da estratégia de qualquer organização terá como intuito manter estável a sua identidade ao longo do tempo.

A identidade é composta e definida por contextos diversos – as heranças e raízes da organização, as suas competências-chave, os seus recursos humanos e respectivas personalidades, os seus valores e prioridades, as suas performance e realidade (Aaker, 2004) – e, portanto, parametrizada pelas lembranças, memórias, rotinas, pelos êxitos e fracassos e por todo o conjunto cumulativo de factores que definem aquilo que a “organização é” (Manucci, 2005) ou, considerando a definição dada no ponto anterior, que definem a personalidade organizacional. Nesta mesma linha de pensamento, Simões, Dibb e Fisk (2005) afirmam que a identidade pode reflectir-se no clima, na missão, nos valores e crenças da organização, correspondendo a um funcionamento coerente que se fundamenta na acção colectiva dos membros internos organizacionais (gestão de topo, executivos, e todos os funcionários), permitindo assim que a organização se distinga das outras (Brandão e Carvalho, 2002). Johnson e Zinkhan (1990) *apud* Simões, Dibb e Fisk (2005) acrescentam ainda que esta lógica se constitui e afirma ao longo do tempo, conferindo à organização uma continuidade que permite aos seus funcionários, parceiros, públicos específicos e à sociedade em geral, identificarem a organização e, em certos casos, com ela se identificarem.

Segundo Olins (2002), a identidade é a manifestação e apresentação tangíveis da personalidade de uma organização, aquando das suas muitas transacções diárias (compras, vendas, contratações, despedimentos, promoções, publicidade), correspondendo à forma geral como uma organização se apresenta, podendo projectar quatro ideias a seu respeito: *Quem é, O que faz, Como faz, Para onde ambiciona ir*. Para Dowling (2001), essa apresentação é efectuada através de nomes, símbolos, logotipos, fontes (tipos de letra), *slogans* e esquemas cromáticos. A identidade pode assim ser vista como um veículo, através do qual o carácter de uma organização é levado a diferentes audiências, e representa os modos como a organização comunica sobre si mesma e como escolhe vir a ser identificada e percebida pelos seus públicos. De igual forma, Baker e Balmer (1997) e Balmer e Stotvig (1997) afirmam que a identidade é a expressão dessa personalidade organizacional, através de uma variedade de pistas, podendo ser experimentada por todos porque se manifesta no seu comportamento e na sua comunicação.

Alguns autores da literatura científica pós-moderna, dada a consciência de dois níveis de interpretação do termo identidade, distinguem o conceito de Identidade Corporativa do de Identidade Organizacional. As formas de expressão, ou veículos da personalidade, de uma organização assumem em Camacho e Franch (2004) a designação de Identidade Visual Corporativa, distinguindo-se da identidade organizacional propriamente dita. Segundo as autoras, a Identidade Visual Corporativa é a ferramenta de comunicação que se constrói após a definição da identidade sendo esta, por sua vez, composta pela cultura e pelos elementos visuais da identidade. A Identidade Visual Corporativa é, sob este ponto de vista, o regulador e classificador dos elementos da identidade - as partes - o qual, através da sua unidade visual, permite projectar – no todo – uma imagem desejada, alcançando a representatividade óptima, dotando a organização de valor simbólico e minimizando custos (Sanz de la Tajada, 1994 *apud* Camacho e Franch, (2004). Para Markwick e Fill (1995) as pistas visuais, profundamente dependentes da intervenção do design, estão geralmente sob o controlo da organização, algo a que Brandão e Carvalho (2002), atribuem a designação de *visão construtivista*, afirmando que a identidade depende muito mais do marketing do que das atitudes dos seus membros.

Camacho e Franch terão baseado a sua análise na de Baker e Balmer (1997), para quem a Identidade Corporativa pode assumir dois valores: o que se define por Escola Visual e o que se define por Corrente Estratégica. O primeiro caso é focalizado nas manifestações visíveis e tangíveis, acrescentando-se à componente de expressão gráfica (nomes, símbolos, logotipos, e esquemas cromáticos), os edifícios, a arquitectura, o design dos equipamentos e dos produtos, as embalagens e ainda os sons e os cheiros. A Corrente Estratégica da identidade corporativa focaliza-se na ideia central da organização, incluindo-se aí a visão, a missão e a filosofia organizacionais. A identidade corporativa assume pois uma posição integrante na estratégia da organização, determinando a sua imagem e reputação. Assim, e de uma forma resumida, sob este ponto de vista, o conceito de Identidade Corporativa refere-se ao(s) modo(s) como as organizações se exprimem e se diferenciam das restantes. Numa análise mais empírica, tem o mesmo propósito do simbolismo religioso, da heráldica ou dos símbolos e bandeiras nacionais, pois representa um *standard* de qualidade e encoraja a lealdade do cliente (Olins, 1990). O uso consistente e a coerente exposição desta identidade em todos os meios de comunicação, ou métodos de marketing, é uma ajuda para a constante aprendizagem que os públicos fazem de uma dada organização (Alessandri, 2001).

Já a Identidade Organizacional refere-se à forma como os membros organizacionais percebem e compreendem as noções *quem somos* e *qual a nossa posição* enquanto

organização. Hatch e Schultz (2000) adiantam que a afinidade dos indivíduos para com a organização de que fazem parte pode medir-se através de um exame proposto por Riel (1997), designado por *Rotterdam Organizational Identification Test*, utilizando-se para esse efeito nove dimensões:

1. percepção de pertença,
2. congruência entre valores e objectivos,
3. coesão,
4. necessidade de afiliação,
5. percepção dos benefícios enquanto membro,
6. percepção de apoio recebido,
7. percepção de reconhecimento,
8. percepção de aceitação,
9. percepção de segurança.

Olins (1990) afirma que as organizações se tornam verdadeiramente eficazes quando adquirem o sentido claro de um propósito, compreendido e aceite pelos seus colaboradores, capazes de se verem como partes de uma família e remata ainda que *purpose and belonging* são as duas principais características da identidade.

As autoras Hatch e Schultz (2002) distinguem os conceitos Identidade Corporativa e Identidade Organizacional, contrastando-os através de três vectores: as perspectivas, os destinatários e os canais de comunicação (Tabela 2.1.). A perspectiva que define Identidade Corporativa envolve a escolha de símbolos que representem a organização, as suas marcas e as eventuais subsidiárias que a compõem, decisão essa que é tomada pela gestão de topo; a perspectiva que define Identidade Organizacional consiste na forma como os membros de uma organização a percebem, a sentem e se vêem como parte integrante da mesma. A diferença de perspectivas pressupõe neste caso a diferença de destinatários, sendo que, no caso da Identidade Corporativa, o receptor é uma audiência a persuadir e, no da Identidade Organizacional, o receptor são os membros da organização e as restantes partes interessadas (accionistas, por exemplo), sob um ponto de vista interno. Tendo em conta este aspecto, os canais de comunicação utilizados para veicular estes dois tipos de identidade são necessariamente diferentes: no caso da Identidade Corporativa, as suas expressões são mediatizadas através da televisão, de revistas, de cartazes ou da internet; já as expressões da Identidade Organizacional não são mediatizadas mas sim experiências directas e interpessoais que se manifestam através de comportamentos e da linguagem.

Tabela 2.1. – Dimensões da Identidade

Dimensões da Identidade	Identidade Corporativa	Identidade Organizacional
Perspectiva	Gestão de topo e conselheiros	Todos os membros da organização
Receptores	Audiências em geral, designadamente os públicos externos	Todos os membros da organização e os públicos internos
Canais de comunicação	Mediáticos	Interpessoais

Fonte: Schultz, Hatch e Larsen (2000)

No entanto, conforme indicado por Fascioni (2003), a palavra “corporação” é, na língua inglesa, sinónimo de “empresa”, ou seja, uma estrutura organizada de natureza mercantil e com fins lucrativos. A expressão “identidade corporativa” ingressou no léxico português devido à tradução directa da designação *corporate identity*. Neste trabalho não se tenciona excluir as entidades formalmente estabelecidas e sem fins lucrativos mas, aceitar o ponto de vista de Hatch e Schultz (2002), em que a identidade pode ser entendida por duas perspectivas, uma de cariz interno, a *identidade organizacional* (perspectiva interna) e outra de cariz externo, a *identidade corporativa* (perspectiva externa), envolvendo esta última a selecção e construção das formas de expressão organizacional, mediatizadas e disponibilizadas às audiências da organização, estando esta vertente vocacionada para um esforço de coordenação de um sistema de interacções. Assim, poderá propor-se uma designação mais adequada para esta identidade manifestada e estruturada: a denominação *identidade sistematizada*. A forma de referenciar a identidade dependerá então das suas tendências relativamente à organização, sendo interna – **identidade organizacional** – ou externa – **identidade sistematizada** e será a utilizada para diferenciar o contexto da identidade ao longo deste trabalho.

2.3. Definição de *Imagem*

O conceito de *identidade sistematizada* é pois aquele que mais se confunde com o de imagem. Se a identidade (expressa) é a manifestação e apresentação tangível da personalidade de uma organização, havendo uma maior preocupação com as suas representações visuais que são enfatizadas através do design e da gestão de símbolos (Hatch e Schultz, 2000; Olins, 1990), a imagem é a forma como essa apresentação é entendida pelos diversos públicos (Olins, 2002). Kotler e Andreasen (1991) utilizam o termo

imagem como significado para a soma das crenças, atitudes e impressões que uma pessoa ou um grupo de pessoas tem de um objecto, de outra pessoa, de um lugar, de uma marca, de um produto ou de uma organização, sendo assim o resultado de uma percepção que pode ser verdadeiro ou falso, imaginado ou real.

Para Costa (2001), a imagem é a representação mental, no imaginário colectivo, de um conjunto de atributos e valores, de uma estrutura de significados que se constroem por interacções várias, traçando-se um circuito – desde o que se percebe e se experimenta, até ao que se interpreta – que estereotipa a organização e determina a conduta e as opiniões dessa colectividade. Para os públicos, a imagem passa a representar a realidade, mesmo se não reflectir exactamente o perfil da organização (Gregory, 1991 *apud* Simões, Dibb e Fisk, 2005). A imagem é o que a organização parece ser e não o que ela é como definido pela sua identidade. Competirá ao interessado em transmitir uma imagem ter o cuidado para que essa se alinhe com a identidade e seja devidamente entendida (Fascioni, 2005a).

Alguns autores apresentam a imagem como uma concepção interna, assumindo-se como a forma segundo a qual os membros de uma organização acreditam que os outros a vêem (Dutton e Dukerich, 1991). Esta percepção do conceito de imagem prevê que os colaboradores tendam a fortalecer a sua afiliação, relativamente à organização, ao receberem imagens favoráveis, distintas e fortes e é designada como *construed external image*, o que em português será *imagem externa traduzida* (Dutton *et al.*, 1994). Outra perspectiva de imagem interna consiste no modo como as *elites organizacionais* pretendem que os diversos públicos (internos e externos) vejam a organização, tendo a identidade como sustento para a construção de uma *imagem futura e desejada* (Gioia e Thomas, 1996). Também a gestão de topo se revê nessa imagem, podendo mesmo ser parte integrante da mesma (Sutton e Callahan, 1987). Assim, a *imagem projectada* pode encerrar tentativas de transmissão de impressões geridas como desejáveis (e não falsas) que utilizam aspectos da identidade da organização. Bernstein (1984) afirma que a imagem é a construção de impressões criadas com o objectivo de atingir uma audiência e não necessariamente a tentativa de representar fielmente uma realidade.

Todas estas noções levam a definir a imagem como um conceito lato que conjuga percepções internas (com preocupações relativamente à sua exteriorização) e externas à organização (Boorstin, 1961 *apud* Gioia, Schultz and Corley, 2000), bem como percepções que tanto são projectadas como recebidas. Possui então duas dimensões – a imagem que se tem de si próprio e a imagem gerada nos públicos. Estas duas perspectivas divergentes são explicadas por Grunig (1993) com a definição de dois tipos de imagem: aquela que é criada por um comunicador e que é projectada aos outros, ou seja, uma mensagem criada e

emitida pela organização, e aquela que é um significado construído pelos públicos, tendo como base as suas observações pessoais da realidade e o processamento de toda a informação de que dispõem, ou através dos símbolos que recebem pela comunicação integrada e projectada pela organização, sendo assim a imagem um composto nas mentes dos públicos. Manucci (2004) interpreta a imagem a um nível gestáltico, afirmando que esta se trata de um todo, formado por partes (os diversos sinais emitidos pela organização), em interacção consigo mesmas e com os públicos e que, por isso, a imagem não é única, não é fixa e nunca está terminada. A imagem não é um estado mas sim um processo a que, neste contexto, Gioia *et al.* (2000) atribuem a designação de *transient impression* ou impressão temporária (Tabela 2.2.).

Tabela 2.2. – Tipos de Imagem

Tipos de imagem	Definições
Imagem Externa Traduzida	Percepções dos membros da organização relativamente ao modo como os públicos a vêem
Imagem Futura e Desejada	Percepção visionária da gestão de topo relativamente ao modo como esta pretende que os diversos públicos (internos e externos) vejam a organização
Imagem Projectada	Imagem construída pela organização para ser transmitida às audiências
Impressões temporárias	Significados efémeros construídos pelos públicos, tendo como base as suas observações pessoais da realidade ou dos símbolos que lhes são transmitidos.

Fonte: Corley (2002)

Segundo Gomes e Sapiro (1993), os factores que contribuem maioritariamente para a formação de imagens são as fusões organizacionais e parcerias estratégicas, o tipo de relação com o público interno, o nome da organização, o logotipo, as marcas dos produtos de maior destaque mas também os boatos, as fraudes e os acidentes em que a organização se vê envolvida. Para Minguez (1999) *apud* Fascioni (2005b), o processo de formação de uma imagem externa é sempre complexo, porque é o resultado de uma abstracção formada por cada indivíduo, a partir de operações de simplificação, mantendo os atributos que para ele são mais representativos. Gomes e Sapiro (1993) afirmam que vivemos numa era saturada de comunicação e que, em semelhante contexto, a mente humana filtra e rejeita grande parte da informação que lhe chega, retendo apenas aquilo que coincide com o seu conhecimento ou experiência anterior, tendo o público a tendência para supersimplificar os significados que gera. O comportamento humano não é dirigido nem pelo conhecimento nem pela informação, mas é antes o produto de imagens percebidas, de sensações e sentimentos e daquilo que se acredita ser a verdade, o que naturalmente depende das

características dos estímulos, e das personalidades, valores, experiências e crenças dos receptores (Boulding, 1961 *apud* Gomes e Sapiro 1993). Assim, a imagem externa de uma organização não representa em absoluto a sua realidade mas é invariavelmente o resultado de percepções pessoais e, portanto subjectivas (Ries e Trout, 1986).

Aproximando-se de Marshal McLuhan que defende que *o meio é a mensagem*, Gomes e Sapiro (1993) afirmam que o meio, em vez de funcionar como um sistema de transmissão é, na verdade, um filtro, pois só uma pequena fracção da matéria original chegará à mente dos diversos receptores. Os autores completam que, dependendo do objecto específico em causa e pelo facto de as organizações possuírem diversos públicos (cada público com objectivos, experiências e níveis de dependência diferentes), não se pode esperar que exista uma imagem única, uniforme e consistente, mas várias imagens externas, defendendo que a mesma é intangível e abstracta, não podendo ser tocada, vista ou medida em termos absolutos, e existindo apenas como um conceito na mente das pessoas. Essas audiências possuem diferentes imagens de uma organização, imagens essas que são delineadas pelas diferentes exposições aos sinais de identidade que são emitidos. Acrescentam ainda que apesar de tudo, a imagem não deixa de ser um dos activos mais preciosos numa organização, sendo a principal responsável pela sua reputação.

Independentemente de se tratar de imagem interna ou externa, todos os autores revistos parecem concordar que a imagem é construída na mente dos indivíduos, com base em atributos pautados pelos valores, princípios e sistemas que compõem a identidade, em interacção com as experiências, crenças, sentimentos, conhecimento e impressões previamente adquiridos, resultando na formação de conceitos favoráveis, desfavoráveis ou até neutros (Formentini, 2005). A principal qualidade da imagem será então a de expor aos públicos a identidade, de forma coerente e clara, com o intuito de maximizar a capacidade de gerar empatias e garantir uma boa reputação.

2.4. Definição de *Reputação*

Uma clara distinção entre imagem e reputação torna-se pois necessária, visto não serem sinónimas uma da outra. Segundo Dowling (2001), se a imagem é a impressão total que uma organização consegue gerar, a reputação é a avaliação ou estima em que essa imagem é tida, sendo alvo de um exercício de comparação por parte dos públicos, em que os seus próprios valores são confrontados com a imagem e determinam um comportamento apropriado (expectável) para a organização. Por acumular os impactos causados pelas pistas de identidade e pelas possíveis experiências transitórias, a reputação é um reflexo histórico

da organização, mais duradouro do que as imagens e pode representar, em casos positivos, boa-vontade e apoio e, em casos negativos, desconfiança e negação (Markwick e Fill, 1995). Assim, e conforme Bernstein (1984), a reputação ganha-se mas é difícil de gerir e de manter. A imagem pode ser alterada, como resultado de mudanças organizacionais e programas de identidade, ainda que obrigando a um esforço prolongado no tempo; já a reputação requer tempo e a consistência dessa imagem.

Reputação organizacional é, para Alcalá (versão provisória), o resultado da soma entre ética e técnica, de forma a que aquilo que na organização se faz funcione adequadamente e seja simultaneamente bom. O autor afirma que parte da reputação de uma organização é composta por diversos elementos: políticas de preservação do meio ambiente, políticas de selecção, formação e integração de pessoal, políticas de ascensão na carreira profissional, bem como de remuneração e de incentivos, qualidade de produto, políticas de preços, campanhas publicitárias, campanhas de comunicação institucional, sucessos, fracassos e escândalos. No caso destes dois últimos, o conceito de reputação liga-se também à necessidade de restaurar o bom nome da organização, pelo que o autor defende que o verdadeiro prestígio se alcança com trabalho constante “e não com campanhas de marketing e de publicidade espectaculares”, que se vêem frequentemente aliadas à noção de responsabilidade social. Segundo Formentini (2005), este conceito, que se traduz num comportamento socialmente responsável, passou recentemente a ser debatido e propagado no meio empresarial, tornando-se rapidamente numa estratégia competitiva, como resposta à envolvente complexa, para a qual a qualidade e os preços atraentes dos serviços e produtos passaram à condição de exigência e não de factores de diferenciação.

Se Friedman (1970) afirma que a única responsabilidade social da empresa é a de gerar lucro e riqueza para os seus accionistas, defendendo que uma organização mercantil que não apresenta lucros é socialmente irresponsável, Aguado (2003) discorda, contrapondo que o lucro não é o fim único e exclusivo de uma organização com fins lucrativos, mas que realmente fundamental é a criação de condições para a melhoria de vida de todos os seus membros. A responsabilidade social é orientada para a melhoria da imagem interna e externa da organização, traduzindo-se em melhoria da sua reputação.

Dowling (2001) lista alguns dos aspectos em que uma reputação positiva pode acrescentar valor operacional a uma organização:

- Atribuição de valor psicológico extra aos produtos (pela confiança) e serviços (quando a sua qualidade é desconhecida ou de difícil mensurabilidade);

- Contributo para a redução da sensação de risco percebido pelo consumidor no acto de compra;
- Contributo para a escolha e decisão entre produtos ou serviços aparentemente similares;
- Aumento da satisfação no trabalho por parte dos colaboradores;
- Acesso facilitado ao recrutamento de indivíduos melhor qualificados;
- Contributo para o aumento da eficácia das acções de publicidade e de força de vendas;
- Suporte à introdução de novos produtos;
- Sinalização de forte presença dirigida à concorrência;
- Acesso facilitado aos melhores prestadores de serviços (agências de publicidade, bancos, etc.);
- Suporte em caso de crise, providenciando-se/facilitando-se uma segunda tentativa ou hipótese por parte do público.

A reputação é especialmente relevante para as organizações baseadas em conhecimento e de trabalho liberal, como as firmas de advogados, as consultoras, os consultórios médicos, os ateliers de design, os hospitais, as universidades, em que o serviço providenciado é imensamente intangível e é adquirido antes de ser experimentado e/ou consumido. Segundo Fombrun (1996), a estes serviços atribui-se a designação de *credence goods*, bens que são adquiridos tendo como base uma fé ou crença na sua qualidade, ou seja, tendo como critério de escolha a sua reputação. O autor conclui que a reputação é um valor organizacional intangível, difícil de estimar e de mensurar, assegurando no entanto que nomes como 3M, Procter & Gamble, Johnson & Johnson “valem tanto quanto ouro”.

2.5. Definição de *Comunicação*

Os diversos tipos de relações entre entidades, quer individuais, quer organizacionais, são todas elas formas de comunicação. No entanto, são inúmeras as definições de comunicação encontradas na literatura, pelo que Fiske (1993), numa tentativa de congregar tanta informação disponível, identifica a existência de duas escolas principais no estudo da comunicação: a **escola processual** que encara a comunicação como o processo de transmissão de mensagens, aproximando-se das ciências sociais e da psicologia, e a **escola semiótica** que vê a comunicação como uma produção e troca de significados, com tendência para os estudos de linguística e da arte de uma forma geral. Estas duas escolas são divergentes, por exemplo, no entendimento daquilo que se pode considerar a

mensagem. Para a escola processual a mensagem é composta pelo que é transmitido de modo intencional durante o processo de comunicação; para a escola semiótica, a mensagem é uma construção de signos que, pela interacção com os receptores, produzem determinados significados. A ênfase da escola processual está, pois, no emissor e na codificação da mensagem e, a da escola semiótica, no receptor, na decodificação e na atribuição de significados por este efectuadas.

Bernstein (1984) apoia-se na definição de que a comunicação é o processo através do qual a informação é trocada entre indivíduos, através de um sistema comum de sinais, para afirmar que o processo de comunicação necessita de duas faces, uma que emite e outra que recebe, sendo que estas posições se podem (e costumam) alternar. Acrescenta que a entidade que deliberadamente não comunica não possui uma face por si definida. No caso das organizações, contudo, os públicos são hábeis na atribuição de faces quando não as recebem directamente, usando frequentemente a do fundador, a do director-geral, a do representante local, a da recepcionista, a do porta-voz ou até a do personagem/actor contratado para o anúncio publicitário. Mesmo a nível interno, a face de uma organização que não comunica intencionalmente acabará por ser uma abstracção, prejudicando os membros colaboradores e toda a organização, por falta de informação. As audiências geram impressões através da interpretação de sinais, sejam estes explícitos ou implícitos, conscientes ou sub-conscientes, intencionais ou involuntários. As organizações comunicam mesmo quando julgam não o estar a fazer. Assim, Bernstein (1984) defende a importância da comunicação formal ou controlada, aquela que é deliberadamente emitida com uma intenção; falada ou escrita, acompanhada ou composta por ilustrações, fotografias, diagramas, ou símbolos, o seu propósito é o de influenciar o comportamento do receptor. As mensagens formais dependem com certeza de um código e são emitidas de forma consciente; as mensagens informais que, sob o ponto de vista de Melewar (2003), podem ser não-controladas – sinais, atitudes, interacções, tempos de resposta, etc. – ou indirectas – notícias emitidas pela comunicação social, críticas de líderes de opinião, comentários da concorrência – poderão também estar dependentes de uma forma de codificação, mas não são articuladas objectivamente pela organização, podendo ser conscientes ou inconscientes e, por tal, são mais difíceis de monitorizar.

A primeira tarefa do receptor é a decodificação do sinal que, por vezes, vê a sua integridade violada pela introdução de ruído, algo que lhe é acrescentado durante a sua transmissão, sendo assim um componente da mensagem final, mas não da mensagem inicial, pois não foi enviado pelo emissor (Fiske, 1993). Apoiando-se nos estudos e no modelo matemático de Shannon e Weaver (com tendências da escola processual), Bernstein (1984) e Fiske (1993) concordam com a existência de três tipos de ruído: o ruído de canal, decorrente de

problemas técnicos e/ou interferências físicas (o súbito toque de um telefone, a sirene dos bombeiros, etc.), o ruído psicológico ou semântico, em que a natureza da mensagem é afectada pelos sentimentos, valores, crenças do receptor e pela relação estabelecida entre as duas partes (a elevação do tom de voz, gestos e expressões, etc.) e ainda o ruído da linguagem, resultado da discrepância entre os códigos utilizados pelo transmissor e pelo receptor (o locutor que efectua a tradução para linguagem gestual, e que numa pequena janela acompanha o locutor principal numa emissão televisiva, gera ruído na mensagem deste último, pois o receptor não diminuído em audição não é capaz de decodificar os sinais emitidos em linguagem gestual).

Alguns autores consideram a redundância como uma outra forma de ruído da linguagem, sendo Bernstein (1984) e Fiske (1993) da opinião de que a redundância, por um lado, constrange a informação, pois acarreta previsibilidade e torna, por isso, a mensagem mais convencional mas, por outro, demonstra enorme utilidade, no sentido em que facilita a decodificação da mensagem e ajuda a ultrapassar outras formas de ruído. Ambos os autores utilizam como exemplo um caso de escrita de difícil leitura: nos caracteres legíveis existe, na maior parte dos casos, informação suficiente para a decifração daqueles que não se conseguem perceber; o mesmo se passa com os erros ortográficos: são detectados graças à redundância imposta pela convenção que um acordo ortográfico é. A redundância é uma ferramenta comum aos oradores e o caso dos discursos políticos é disso prova, pois repetem-se insistentemente expressões que remetem à sensação de pertença, ou formas verbais imperativas que incitam à acção. Conhecendo a sua audiência, o emissor da mensagem insere redundância quando pretende aliciar o seu público, ou quando percebe que o nível de conhecimento deste não é equivalente ao seu. Outro aspecto considerado pelos autores como problema ou arma da comunicação é a entropia, que basicamente é o antónimo de redundância, ou seja, a previsibilidade mínima, ocorrendo sempre que se rompem as convenções, sempre que a mensagem transporta diversas conotações, mais significados e mais informação, sendo um recurso comum na comunicação publicitária.

A forma como muitas organizações (comunicantes) encaram a comunicação é obsoleta e castrante, na medida em que a vêem como um processo unilateral que garante o sucesso de recepção da mensagem, partindo do pressuposto de que o emissor (a organização) codifica e emite uma mensagem que, por sua vez, utilizando um meio e através de um canal, chega ao receptor, entidade apta e disponível para entender o código utilizado e, seguidamente, decifrá-lo. Este modelo empírico, simples e linear, baseia-se na antiga teoria da *agulha hipodérmica*, ou *teoria das balas mágicas*, que imperou nos anos 30 e 40 do século passado, defendendo uma relação directa entre as mensagens recebidas e o comportamento dos receptores, sendo que se julgava que os *mass media* (então uma

novidade com consequências desconhecidas) tinham o incontrolável poder de manipular e levar a agir de acordo com o pretendido. Estas teorias sugerem que todos os indivíduos se comportariam mecanicamente e da mesma forma ao serem atingidos pela mesma mensagem, sendo a comunicação vista como um processo onipotente e responsável pelo desencadear de acções previsíveis numa massa amorfa – as audiências (Sousa, 1999).

O modelo geral de Gerbner rompe com a recepção simples e linear da mensagem e entende a percepção como um activo da interpretação, constituído por três factores: a selecção – que consiste naquilo a que o indivíduo presta maior atenção –, o contexto ou envolvente – que atribui significado às componentes da mensagem e determina a via de interpretação –, e a disponibilidade – que consiste na relação de quantidade e intensidade dos elementos da mensagem necessárias para que sejam percebidos (Fiske, 1993; Manucci, 2005). Este ponto de vista pressupõe a organização como detentora de um controlo absoluto sobre a mensagem por si gerada, considerando que a percepção leva a que os indivíduos reajam mais ou menos aos estímulos ocasionados pela mensagem, de acordo com as suas expectativas, experiências e escalas de valores, servindo como filtro na construção de significados, num patamar já fora do controlo da organização.

Seguindo esta ordem de ideias, Centeno (s.d.) afirma que estas audiências não se limitam a reagir, sendo elas próprias *comunidades interpretativas* e que a interpretação das mensagens usadas depende daqueles que as recebem, sendo que a criação do significado ocorre aquém da intenção do emissor e da estrutura da linguagem, o que vem evidenciar a dificuldade de construção de uma mensagem ou de garantir que a mesma vai ser correctamente compreendida. Daí a importância continuamente emergente do *feedback*, a evidência de que o sinal emitido foi recebido e de que forma foi interpretado, pressupondo que o receptor do *feedback* (anteriormente na posição de emissor) é também ele capaz de interpretar correctamente a mensagem que o compõe (Bernstein, 1984). Esta troca constante de posições entre o emissor e o receptor (pois ambos são protagonistas na construção de significados), e de informação contrária a teoria hermética e behaviorista das *balas mágicas*, ao tornar claro que a comunicação altera constantemente o conhecimento dos participantes de uma relação, afectando invariavelmente a relação que entre eles existe.

Numa organização, a comunicação, formal e intencional, fortalece internamente a moral, informa os membros sobre o estado, a estrutura e as pretensões da organização, focaliza as diversas actividades num objectivo claro e comum, distingue normas e *standards*, atrai novos colaboradores, fornecedores e investidores, informa o corpo accionista sobre a *performance* financeira da organização (Bernstein, 1984), mantém e alimenta a identidade organizacional, suporta e prepara as audiências para a mudança.

2.6. Definição de *Audiência*

Cada indivíduo que entra em contacto com uma organização, quer directa ou indirectamente, faz sobre esta uma avaliação pessoal e diferente daquela que é feita por outros: gera uma imagem que, somada às imagens mantidas pelos demais indivíduos, dará origem a uma reputação. Naturalmente, para uma organização interessada em auscultar a sua posição nas mentes dos diversos indivíduos que sobre ela recebem mensagens, ou em saber de que forma se lhes deve dirigir em práticas futuras, é impraticável contactá-los um a um, especialmente se se tratar de uma multinacional. A necessidade de se agrupar indivíduos com características similares é óbvia, deixando assim de se encarar uma massa imponente, disforme e abstracta, passando a haver referências específicas, relativas a grupos que, perante a organização, se assumem como diferentes de outros grupos, também devidamente classificados. Esses grupos são as audiências de uma organização, que com esta se relacionam de diferentes formas, dependendo das suas necessidades.

Olins (2002) distingue dois tipos de audiência: a interna, composta pelos trabalhadores, gestores e seus familiares, e a externa, composta pela concorrência, pelos fornecedores, pelos parceiros, pelos accionistas, pelos clientes, pela opinião pública e por todo o universo sócio-político-económico. Já Dowling (2001) efectua uma análise mais profunda, identificando quatro grupos distintos: os grupos normativos, os funcionais, os difusos e os de clientes. Os grupos normativos são compostos pelas entidades que providenciam regulamentos e directrizes que definem as actividades e a sua implementação numa organização, como o governo, as associações comerciais ou industriais, os concelhos municipais, os sindicatos, os accionistas e o corpo de direcção. Os grupos funcionais são os que afectam directamente o funcionamento diário de uma organização, sendo por isso, os grupos com maior visibilidade e, nalguns casos, de maior importância: empregados/colaboradores, fornecedores, distribuidores, retalhistas, entidades responsáveis por telecomunicações, agências de publicidade, advogados, contabilistas e outros prestadores de serviços. Os grupos difusos são aqueles cujo interesse na organização se prende com um proveito ou causa maior, que geralmente se relaciona com a protecção dos direitos das pessoas: os membros de uma determinada comunidade ou os jornalistas, por exemplo, pertencem a este tipo de grupo, onde a protecção e a liberdade da informação, os cuidados com o meio ambiente, os interesses e necessidades das minorias, a igualdade de oportunidades, os cuidados com velhos e crianças, são assuntos da maior importância. Estes grupos merecem pois especial atenção, dado que, pelas suas características, podem rapidamente passar da condição de adjuvante para a de oponente. Finalmente, os grupos de clientes são compostos pelos diferentes segmentos de clientes, cada um com as suas diversas necessidades, procurando soluções e benefícios variados.

Dowling (2001) acrescenta ainda que, dentro de cada grupo, se destacam indivíduos que agem como catalizadores do processo de formação da imagem da organização junto dos restantes elementos do grupo. Serão esses indivíduos – os líderes de opinião – os alvos principais da organização, no sentido de maximizar a eficiência e a eficácia de uma acção de comunicação, utilizando-se nestes casos o *two-step flow* de Lazarsfeld (Burgelin, 1970) que consiste num fluxo de comunicação persuasiva, composto por dois degraus: do emissor aos líderes de opinião e destes aos indivíduos que, através deles, sofrem influências.

Naturalmente, alguns elementos que pertencem a um grupo específico, como ao grupo funcional, poderão simultaneamente pertencer a um dos outros grupos, por exemplo, ao grupo de clientes. No caso de uma organização cuja principal área de negócio é a prestação de serviços de informática, a agência responsável pela sua publicidade terá vantagem em contar com o *know-how* informático desta organização, caso necessite deste tipo de serviços, passando assim à condição não de fornecedor mas de cliente. Por tal, parece óbvio que as organizações não devem encarar estes quatro grupos separadamente ou através de planos e perspectivas herméticas e isoladas. Os diversos grupos de audiências interagem e efectuam trocas, detendo enorme poder de influência uns sobre os outros.

Assim, a audiência de uma organização, enquanto massa generalizada e não particularizada, é composta por todos os indivíduos ou grupos que entram em contacto ou mantêm uma qualquer relação com a organização, podendo influenciar a sua capacidade de prosperar, ou a sua decadência, em qualquer altura ou em qualquer lugar.

2.7. Definição de *Design*

Design is everywhere - and that's why looking for a definition may not help you grasp what it is – trata-se da definição dada a design pelo Design Council, organismo público do Reino Unido que tem como objectivo fomentar a prosperidade e o bem-estar dos indivíduos, demonstrando e promovendo o papel do design como essencial para a economia. Os consultores desta organização afirmam que o design não se emprega apenas no final do processo de desenvolvimento de um produto, mas desde o início, em todas as fases desse processo.

No entanto, no que respeita à protecção do design, o mesmo parece já não ter o mesmo significado: The UK Patent Office (2006) apresenta o registo sobre design como o

“monopólio de direitos adquiridos sobre a aparência do todo ou de parte de um produto, considerando aspectos como a forma, o contorno, as cores, as texturas e os materiais do produto ou dos seus ornamentos”, o que remete o design para uma actividade que se limita à superfície e ao aspecto das coisas. Talvez tal contribua para que sejam inúmeros os casos em que a palavra design se descobre estar mal empregue. É comum ser utilizada para denotar estilo ou moda, sendo assim naturalmente considerada uma actividade superficial preocupada apenas com a estética.

Von Stamm ([s. d.]) define design como o processo consciente de tomada de decisão, através do qual a informação (uma ideia) é transformada num resultado final, seja tangível (produto) ou intangível (serviço). Acrescenta que este processo consciente implica a aceitação de que os paradigmas são violáveis e de que as verdades, sobre o modo de realizar algo, só o são até ao momento em que são suplantadas por novas verdades.

A definição dada pelo International Council of Societies of Industrial Design (ICSID, 2006) é mais abrangente e baseia-se na forma como o design é encarado desde que foi formalmente estudado pela Staatliches Bauhaus, a escola de design, artes plásticas e arquitectura de vanguarda que funcionou entre 1919 e 1933 na Alemanha: “design é uma actividade de criação que tem como meta estabelecer as qualidades multi-facetadas dos objectos, processos, serviços e os seus sistemas nos respectivos ciclos de vida sendo, como tal, um factor crucial na humanização das tecnologias pela inovação e nas interacções culturais e económicas”.

O ICSID define ainda as tarefas que envolvem esta actividade:

- Ética Global, pelo fortalecimento e amplificação da sustentabilidade global e da protecção ambiental;
- Ética Social, pela atribuição de benefícios e de liberdade a toda a comunidade humana, quer individual, quer colectivamente;
- Ética Cultural, pelo apoio e contributo à diversidade cultural, apesar da tendência para a globalização;
- Significado e Estética, concedendo capacidade de expressão aos produtos, serviços ou sistemas, assegurando coerência com a complexidade de cada um deles.

Estas tarefas são desenvolvidas em diversos campos que, regra geral, são classificados como Design de Produto, Design Gráfico e de Comunicação, Design de Interiores, Design de Moda, Design Urbano, Design de Sistemas, Design Interactivo, entre outros.

Peter Dormer (1995) distingue o design a que atribui a designação de *acima da linha*, aquele que está ligado aos aspectos visuais ou ao estilo, do design *abaixo da linha* que diz respeito à parte estrutural e ao funcionamento do objecto de design. Manzini (1993) comenta a existência do designer arquitecto, com preocupações ao nível dos valores sociais, das expressões linguísticas e estéticas, apresentando menor domínio na área técnica, e do designer engenheiro, cujas competências estão voltadas para a melhoria técnica e económica do produto, preocupando-se com os aspectos da produção e da tecnologia, opinião que preconiza o design de forma bipolar: por um lado, uma actividade predominantemente ligada à arte e, por outro, uma actividade dedicada às questões tecnológicas. Santos (s. d.) é de opinião de que o design não é exclusivamente uma nem outra vertente mas as duas em simultâneo, apresentando a arte como a manifestação de uma percepção pessoal, sem preocupações quanto a agradar ou ser compreendida por outras pessoas; já no design a identificação do utilizador com o produto é condição básica para o seu sucesso, excepto no caso do design considerado de luxo em que as tiragens das peças são baixas e o preço é elevado. O autor apresenta a dimensão tecnológica, considerando a necessidade do designer tornar viável a concretização do objecto de design, trabalhando não só na sua criação, mas também no planeamento da sua materialização, assegurando-se de que o especificado no projecto é exequível de acordo com uma determinada realidade produtiva. Contudo, tal como aborda a relação à componente artística, o autor acrescenta tratar-se de um erro conduzir um projecto somente pelas condicionantes tecnológicas, descurando os aspectos comportamentais do indivíduo em sociedade, aspectos esses que condicionam e representam o uso do objecto.

Dieter Rams, o lendário designer industrial, colaborador da Braun durante quase 30 anos, enumera, numa entrevista à revista Metropolis (Makovsky, 2004), aqueles que considera serem os 10 princípios do *bom design*, ressaltando que não são vinculativos, pois o bom design está em constante desenvolvimento, tal como a tecnologia e a cultura:

1. *O bom design é inovador* – não plagia nem produz novidades gratuitas;
2. *O bom design torna o produto útil* – otimiza as funções primária e adicionais;
3. *O bom design é estético* - lida com pormenores, nuances subtis, com a harmonia e o equilíbrio dos elementos visuais;
4. *O bom design torna o produto compreensível* – clarifica a sua estrutura, faz com que o produto comunique e seja auto-explicativo;
5. *O bom design é honesto* – não reclama para o produto características que este não tem, não promete o que não pode cumprir;
6. *O bom design é discreto* – é neutro e contido, não se impõe, mas antes sublinha a sua utilidade;
7. *O bom design é duradouro* – não depende de modas, despreza o desperdício;

8. *O bom design é consistente* – não cede espaço à arbitrariedade, demonstra respeito pelo utilizador através do rigor e da precisão;
9. *O bom design tem responsabilidades para com o ambiente* – preocupa-se com a sustentabilidade dos recursos naturais e materiais, minimiza a poluição física e visual;
10. *O bom design é o menos design possível* – pureza, simplicidade, menos mas melhor – só assim se permite a concentração nos aspectos essenciais e se rejeita o supérfluo.

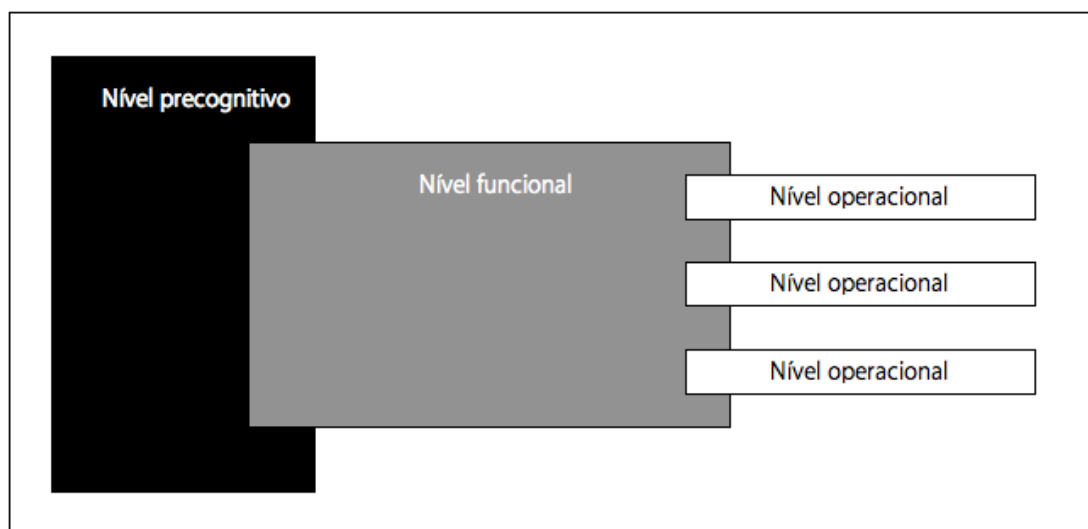
Sob um ponto de vista mais radical e que pretende ultrapassar as bases do design formuladas, aceites e empregues pela Bauhaus, o design não deverá conduzir necessariamente à simplificação máxima em nenhuma das suas fases ou níveis pois, segundo Bacelar (1999), as audiências querem-se actantes e activas no processo de designar, devendo pensar e interpretar os estímulos com que se deparam, enfatizando-se assim a construção dos significados, pela introdução de entropias e eliminação da redundância. O autor acrescenta ainda que é o design que vem contrariar a ideia de que o receptor se mostra inerte perante o ter de descobrir por si próprio o significado das mensagens, algo que se aproxima da teoria mecanicista das balas mágicas. Conclui que o design deve ser um incitador de acção, sem se restringir a padrões nem a *standards*, devendo levar os receptores à compreensão de que a legibilidade máxima e a transparência (ou seja, a redundância) “mascaram uma atitude reaccionária contra o progresso, a mudança e a intervenção crítica”.

Walton (2006) comenta que são cada vez mais numerosas as áreas de negócio que se tornam sensíveis ao valor que o design, especialmente nos campos de actividade de produto e de comunicação, pode representar na venda dos seus produtos e/ou serviços; contudo, o design é também parte integrante de uma estratégia, não apenas de vendas, mas também de fidelização do cliente. O design e a aplicação da ergonomia são essenciais na construção de relações que garantem o retorno do indivíduo quando satisfeito, ainda que, nalguns casos, confrontado com um custo superior, relativamente ao da concorrência. Apesar de muitos gestores possuírem um sentido intuitivo (ainda que muito subtil) de que apostar no design constitui uma mais-valia, muito poucos têm consciência de como o processo de design deve ser gerido de modo consistente e estratégico (Olson, 2000). Este nível estratégico pressupõe a aceitação e o compromisso, por parte da administração ou gestão de topo, de delegar e de atribuir liberdade, meios e recursos à actividade de design e ao bom-senso dos designers envolvidos, tanto pela criação de um departamento específico, como pela selecção de uma equipa de projecto, seja esta interna ou um *outsourcing*, capaz de assumir a gestão do design na organização (CPD, 1997).

Mozota (1998) *apud* Fascioni (2003) afirma que a gestão do design é composta por três níveis essenciais (Esquema 2.1.), tendo como base a teoria da cadeia de valor de Michael Porter (Porter, 2004):

- **nível precognitivo**, em que o valor do design se revela na construção de uma visão de todo o sistema de valor da organização, assumindo o design um papel preponderante na definição da estratégia, através da antecipação de mudanças no ambiente interno ou na envolvente externa à organização;
- **nível funcional**, em que o valor do design é transportado para as actividades de suporte da organização; a este nível o design estratégico agrega valor pela coordenação de funções e optimização de processos; este nível de gestão de design é especialmente relevante quando a meta é a aquisição de uma vantagem competitiva, vindo a envolver todo o processo estratégico da organização, pois influencia aspectos estruturais, financeiros, tecnológicos e de recursos humanos;
- **nível operacional**, em que o valor do design se encontra nas actividades primárias da organização (logística, produção, operações, vendas, serviços), e é percebido pelas audiências como factor de diferenciação.

Esquema 2.1. - Níveis da Gestão do Design



Para Gommer (1999), a gestão do design é a gestão da percepção visual, enquanto contributo para a realização dos objectivos estratégicos, pois assegura e garante a consistência, a relevância e a distinção da linguagem visual de uma organização perante as suas audiências. Eckersley (2003) considera que o raciocínio e a prática em torno do design se adequam, mais do que qualquer outra disciplina de negócio (como o marketing ou a

engenharia) à concepção, ao planeamento e à construção de valores integrados e centrados no Homem, levando os designers a contribuírem estrategicamente, estudando necessidades estruturalmente humanas, desejos e vontades.

Já para Mozota (2006), a integração consciente da disciplina “design”, enquanto parceira da inovação e da gestão nas organizações, não é suficiente se não for simultaneamente considerada a gestão do próprio design, um poder responsável por gerar valor. Decompõe então o design em quatro conceitos:

- **diferenciador:** o design é fonte de vantagem competitiva através da identidade e das marcas imparciais, da lealdade do cliente, do preço;
- **integrador:** o design é um recurso que suporta o processo de desenvolvimento de novos produtos, que favorece a inovação orientada para o utilizador, pela gestão de projectos *fuzzy-front-end*;
- **transformador:** o design é um recurso que permite criar novas oportunidades de negócio, que permite à organização acompanhar e otimizar processos de mudança, bem como interpretar a envolvente e interpretar-se a si própria.
- **negócio:** o design é fonte de aumento de vendas e melhores margens de lucro, responsável pelo crescimento do valor da identidade e das marcas, garante de melhor retorno sobre o investimento (ROI) e é um recurso da sociedade, de um ponto de vista global, pela relação de proximidade que pode e deve manter com os processos de reciclagem (sustentabilidade e inclusão).

Esta autora crê que a gestão do design passa da gestão do projecto de design à gestão do design estratégico, por meio de um processo dinâmico, permitindo à organização consolidar o conhecimento, utilizá-lo e reutilizá-lo a seu favor, minimizando desperdícios, favorecendo e reestruturando a envolvente. No entanto, esta cultura de design a instalar nas organizações não é eficaz, segundo o Centro Português de Design (CPD, 1997), se não for encarada como uma mudança a ocorrer de modo radical.

Os designers serão então os responsáveis por abrir caminho à geração de impressões correctas, deixando espaço para a criação de outros significados, mantendo as mensagens consistentes, mas introduzindo a novidade, muitas vezes através de combinações e da reconstrução de soluções já existentes, criando canais de comunicação eficientes entre a organização e as pessoas ou entidades que com ela se relacionam, capazes de se adequar à passagem do tempo, à dinâmica por este introduzida e às mudanças mais ou menos subtis que ocorrem, promovendo a sustentabilidade global. Por tal, a gestão do design é

imprescindível nas organizações da sociedade do conhecimento, em que a noção de valor se prende cada vez mais com significados e responsabilidade para com a sociedade.

2.8. Definição de *Valor*

A definição de valor, do ponto de vista capitalista, prende-se a conceitos pré-estabelecidos e a orientações legais. Basicamente, existem duas grandes áreas de valor contabilístico-financeiro que diferem quanto à sua objectividade: o valor de mercado e o valor de investimento. Pratt (1998) distingue-as, atribuindo ao valor de mercado o montante pelo qual se espera que uma transacção venha a ocorrer, sob condições que são determinadas pela data de valor (valor da moeda, taxa de inflação, etc.), e ao valor de investimento, o valor que um dado investimento tem para um investidor específico, tendo por base requisitos pessoais. Assim, para o conceito de valor de mercado, prevalecem condições económicas e de situação de mercado, à data em que uma avaliação e atribuição de valor é feita; já para o conceito de valor de investimento, prepondera a relação subjectiva (que pode ser sentimental, afectiva) que existe entre o investidor e o investimento.

Na actual era do conhecimento, a noção de valor estende-se para além dos contornos da tangibilidade monetária e torna-se cada vez mais difusa e mais difícil de quantificar. As mais-valias são não só representadas em históricos financeiros e balancetes, mas também consideradas nas *actividades de valor acrescentado* que, de acordo com Johnson *et al.* (2005) se dividem em quatro grupos:

- em primeiro lugar, as actividades de **[pré]visualização** da organização quanto aos seus objectivos e expectativas, através da clara definição de uma visão e de uma missão, basilares na enunciação de estratégias, através de uma identidade coerente, para posterior geração de imagens externas que sejam claras e concisas, e ainda através da implementação de *standards* e procedimentos;
- num segundo grupo, os autores concentram as actividades de **intervenção**, que consistem na monitorização e na comparação da performance relativamente aos *standards* estabelecidos, na substituição de pessoal em prol da melhoria da performance, no lançamento de desafios que desenvolvam as ambições estratégicas, na formação e treino dos membros da organização, na procura de sinergias encorajando a colaboração com outras organizações;
- em terceiro lugar agrupam-se as actividades de **centralização**, com demonstrações de investimento, de economia de escala, através da partilha de recursos disponíveis, e ainda de delegação de responsabilidades;

- finalmente, as actividades de **especialização** compõem o quarto grupo, dizendo respeito à disponibilização (para com as sinergias, parcerias, unidades, etc.) de serviços e/ou recursos apoiados nas competências-base, e à criação e partilha de conhecimento e processos.

Mozota (2006) entende que a noção de valor, aplicada à gestão, diz respeito ao alcance de um resultado superior ao da concorrência, identificando dois tipos de valor: o valor financeiro, criado para os accionistas, sócios, investidores ou até mesmo para a sociedade em geral, no caso das organizações que praticam o desenvolvimento da sustentabilidade global, e o valor substancial, aquele que é criado para os fornecedores, clientes e empregados e que consiste no alcance de uma posição competitiva (através da cadeia de valor, do relacionamento com clientes, etc.) e no conhecimento (patente nos procedimentos, na criatividade individual, na performance dos projectos, etc.). No âmbito desta dissertação, é o valor substancial aquele que merece peculiar atenção, pelo que será aprofundado nas análises que se seguem.

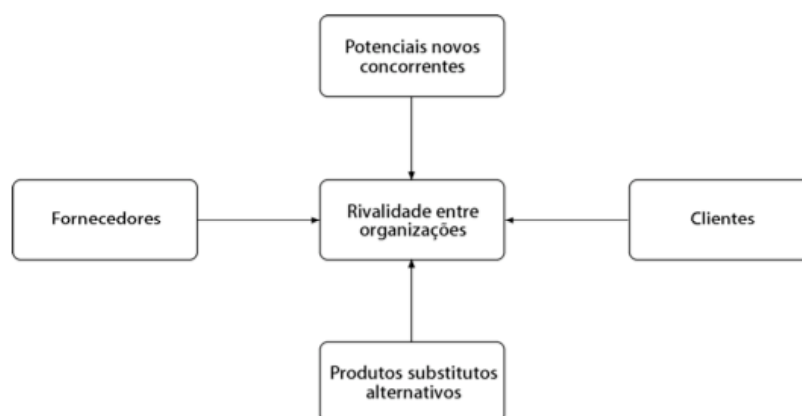
2.8.1. Valor pela Competitividade

A competitividade, no contexto da gestão, consiste basicamente no ganho de uma posição vantajosa relativamente à concorrência (Johnson *et al.*, 2005). No princípio da década de 80, Porter estabeleceu a combinação das cinco forças que entende serem responsáveis pela competitividade e terem influência na selecção de estratégias, pela ameaça que representam, ou pelo poder que detêm: os potenciais novos concorrentes, os produtos substitutos e alternativos, os fornecedores, os clientes e a rivalidade entre organizações (Porter, 2004).

Segundo Johnson *et al.* (2005), a entrada no mercado de potenciais novos concorrentes poderá ser atrasada, dependendo das barreiras à entrada que vigorarem no sistema e no contexto do mercado que poderá vir a tornar-se comum; no entanto, a elevação de barreiras não é vitalícia, nem oferece a mesma resistência a todos os potenciais concorrentes cujas forças variam; os produtos substitutos, dependendo da forma como transmitem os seus benefícios e/ou valores, poderão tornar-se mais ou menos agradáveis do que os produtos da organização já existente, perante um cliente mais indeciso ou racional, podendo mesmo culminar na substituição de necessidades que essa organização deixa de poder satisfazer; os poderes de decisão dos clientes e dos fornecedores são encarados de forma semelhante, pois uns encontram-se a jusante e os outros a montante: o número de clientes ou de fornecedores, os custos de transacções ou de trocas que uns e outros envolvam, ou a

possibilidade de passarem a lidar directamente uns com os outros, perdendo a organização o seu papel na cadeia de valor. Estas quatro forças farão pressão na quinta força: a rivalidade existente com outras organizações já estabelecidas, que propõem - a um mesmo grupo ou audiência - o mesmo tipo de produtos de que a organização dispõe. Os autores acrescentam que estas cinco forças não são independentes umas das outras: as pressões causadas, por ou numa dessas forças, podem levar a alterações noutra ou noutras, sendo portanto um processo dinâmico e muito pouco linear, o que invariavelmente faz com que cada uma seja geradora tanto de ameaças como de oportunidades.

Esquema 2.2. – As 5 forças de Michael Porter



Fonte: Porter (2004)

Assim, para Porter, o ganho de competitividade e, por conseguinte, de valor substancial, está na compreensão destas cinco forças e das inter-relações que existem entre elas, o que facilitará o delinear de estratégias competitivas e a tomada de decisões (Johnson *et al.*, 2005). Naturalmente, as organizações melhor preparadas para utilizarem informação e conhecimento e cuja identidade é tida como elemento responsável pela coesão, podem tomar decisões de uma forma mais rápida e mais próxima do local de acção, ultrapassar barreiras internas e externas, criar mais oportunidades para inovar, reduzir tempos de desenvolvimento de produtos, melhorar as relações com os clientes e fornecedores, tornar-se mais competitivas.

Dada a velocidade com que as novas tecnologias emergem e as mais antigas são postas de lado, ou com que os novos concorrentes surgem e as grandes organizações, conhecidas pela sua estabilidade e crescimento, são compradas ou perdem presença, parece evidente que os gestores e os líderes devam ter, como pré-requisitos, a capacidade de se focalizarem nas competências-base e mais-valias próprias organizacionais (*know-how*, *know-why* e *know what*), e nos veículos que possam ser considerados meios de conduzir esse conhecimento,

utilizando-o de modo a gerar novo conhecimento e a alcançar uma determinada forma de sucesso.

Hamel e Prahalad (1996) entendem que o valor resultante da vantagem competitiva das organizações reside, não apenas no seu portfolio de produtos, mas também nas suas competências-base que contemplam a capacidade de gestão. Esta, por sua vez, é o garante da transformação e da consolidação da identidade, das diversas tecnologias, do conhecimento, e das actividades de produção em competências que, finalmente, permitem à organização adaptar-se mais facilmente à mudança. Os autores acrescentam que o crescimento e a competitividade das organizações são influenciados basicamente por dois vectores: um, relacionado com factores de natureza macroeconómica, cultural, social e institucional, com realce para as reformas estruturais, particularmente as reformas do estado e da administração pública, a estabilidade macroeconómica, o bom funcionamento e articulação de um sistema nacional de inovação, o bom funcionamento dos sistemas de educação e de formação; o outro, relacionado com factores de natureza microeconómica, associados à modernização empresarial, particularmente no que concerne:

- aos novos modelos de liderança e gestão sintonizados com as condições da competição internacional,
- ao investimento na inovação,
- aos modelos de negócios baseados em competências-base,
- ao investimento e valorização dos recursos humanos,
- à aposta na cooperação, no redimensionamento por via da fusão e das alianças estratégicas, e
- à inserção em redes de conhecimento.

2.8.2 Valor pelo Conhecimento

No século XVII, tempo de Descartes, o pensamento científico e filosófico ocidental era caracterizado pela epistemologia objectivista, corrente de pensamento que criticava aquilo que se aprendia nas escolas, afirmando que esses conhecimentos não se baseavam em fundamentos sólidos. Como racionalista que era, Descartes acreditava no fundamento científico do pensamento e propunha um método de raciocínio, de carácter universal, inspirado no rigor matemático e nas suas longas cadeias da razão, onde o verdadeiro conhecimento só existia quando era obtido unicamente através de meios objectivos, sem elementos pessoais não passíveis de verificação científica. Poucos anos depois, John Locke, fundador do empirismo britânico, critica a corrente cartesiana, defendendo que todas as

peças começam por não saber absolutamente nada e que aprendem pela experiência, pela tentativa e pelo erro, através da percepção sensorial e da introspecção (Nonaka e Takeuchi, 1995).

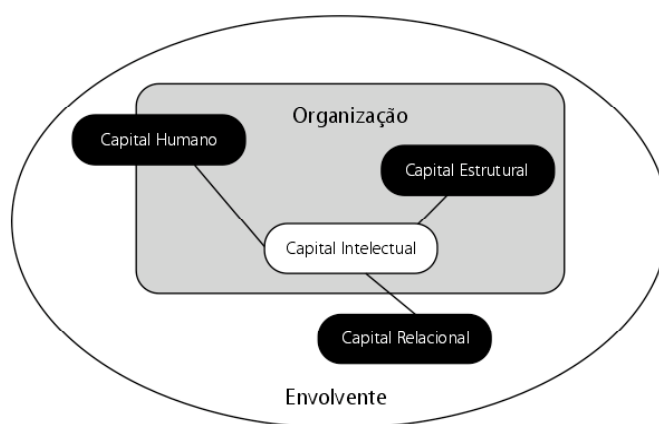
No século XVIII, Kant reúne o racionalismo ao empirismo, afirmando que o conhecimento surge apenas quando o pensamento lógico e a experiência sensorial operam em conjunto; já Hegel, no século XIX, entende que o conhecimento consiste num processo dinâmico e dialéctico, na relação *sujeito-objecto*, de modo que cada um dos dois elementos desta relação só o é em função do outro, sendo que ambos se negam e contradizem reciprocamente, gerando-se um desajuste que impõe um processo de transformação constante, com o objectivo de tender para uma igualdade ou identidade (Russel, 1961). Esta identidade não é definitiva, total ou insuperável, nem o conhecimento é absoluto, pois segundo Marx (século XIX), seguidor do trabalho de Hegel, este acontece apenas quando o sujeito e o objecto deixam de se assumir como duas componentes diversas e passam a uma entidade una, conhecendo a totalidade do real; assim, permite-se que a verdade que se conhece hoje possa ser substituída pela verdade que se virá a conhecer no futuro, sendo o conhecimento a base da identidade e estando em constante mutação (Russel, 1961).

Mais recentemente, com a tomada de consciência da transição para a era da informação e a pertinência da gestão do conhecimento, surgem diversas correntes científicas que vêm debruçar-se sobre esta temática. Penrose (1959) refere-se ao conhecimento como sendo a fonte de progresso na organização o qual se pode manifestar de duas formas: no aumento do conhecimento adquirido e na habilidade para o usar, como forma de gerar valor.

Nonaka e Takeuchi (1995), numa abordagem tendencialmente orientalizada, defendem o conhecimento como factor crítico de sucesso nas organizações, mas a sua focalização parte da ideia de criação do conhecimento organizacional, isto é, a capacidade que a organização tem de criar conhecimento, disseminá-lo e incorporá-lo nos produtos, serviços e sistemas. Para estes autores, o processamento da informação não se limita a uma adaptabilidade a novas circunstâncias, conforme defendido pela visão mecanicista, já que a criação do conhecimento é um processo que produz uma nova visão sobre o conhecimento organizacional e que se baseia na distinção entre os conhecimentos tácito e explícito. Por outro lado, os conhecimentos tácito e explícito não são independentes, mas sim complementares, estando o fundamento desta nova perspectiva na conversão do conhecimento tácito em explícito o qual se converterá depois, novamente, em conhecimento tácito. Para os autores, a interacção entre estes dois tipos de conhecimento é, de facto, a responsável pela criação do conhecimento.

Stewart (1999) define capital intelectual como sendo o domínio dos conhecimentos, a experiência acumulada, a tecnologia da organização, o relacionamento com clientes e as habilidades profissionais, de forma a criar vantagens competitivas e valor para a organização. O capital intelectual é, pois, visto como a totalidade do conhecimento relacionado com a organização, composto pelo *capital humano*, o *capital estrutural* e o *capital relacional* (Esquema 2.3.). O autor considera que o capital humano está ligado ao conhecimento e às experiências individuais, não podendo ser retido pela organização; assim sendo, é pessoal e a organização perde-o quando alguns dos seus colaboradores a abandonam. O capital estrutural é o que se mantém na organização, mesmo após a saída de colaboradores: os processos de trabalho, os sistemas de informação, os manuais de procedimentos, as patentes, e a cultura, defendendo que este constitui a parte mais importante do capital intelectual, porque é pertença da organização e serve como elemento transformador do conhecimento pessoal dos empregados em conhecimento organizacional. Finalmente, o capital relacional é o valor das relações de uma organização, podendo integrar a compreensão do relacionamento com fornecedores, com clientes e outras audiências externas.

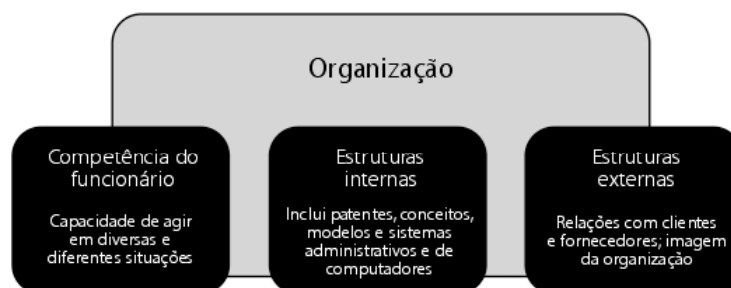
Esquema 2.3. – Modelo da organização do conhecimento, segundo Stewart



Sveiby (1997) defende que as organizações de conhecimento são redes geradas por um fluxo de processos de transformação da informação em conhecimento, que inclui profissionais qualificados (*knowledge workers*) e cujo valor financeiro é baseado em activos intangíveis. Esta abordagem é semelhante à de Stewart e próxima do modelo de capital intelectual, existindo apenas diferenças entre as definições das componentes do capital intelectual que neste caso se assumem como *competência do funcionário*, *estruturas internas* e *estruturas externas* correspondendo, respectivamente, a capital humano, capital estrutural e capital relacional. O autor conclui que os activos baseados no conhecimento exigem cautela na sua avaliação, salientando que o conhecimento não só contribui para a valorização da

organização, como é a base da sua estruturação interna e externa, juntamente com dois outros intangíveis, os clientes e os fornecedores, defendendo que o conhecimento que importa medir é o conhecimento tácito.

Esquema 2.4. – Modelo da organização de conhecimento, segundo Sveiby



Fonte: Sveiby (1999)

Segundo Davenport e Prosak (1998), o conhecimento é uma mistura fluída, formada por experiências, valores, informação de contexto e perspicácia hábil, que proporciona uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informação. Os mesmos autores defendem que o conhecimento nas organizações costuma estar embebido, não só nos documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. Conforme Simon (1999) refere, o conhecimento cria-se a partir do reconhecimento de padrões familiares nas situações consideradas “problema” e da investigação selectiva entre padrões alternativos de soluções, distinguindo as alternativas mais promissoras. Ou seja, o conhecimento é considerado um elemento estratégico para o desenvolvimento da inovação e da geração de valor nas organizações e é potenciado pelo aumento da experiência prática dos colaboradores.

Segundo Yates-Mercer e Bawden (2002), as organizações da sociedade da informação procurarão implementar a gestão do seu conhecimento através de incidências sobre a cultura e a identidade, organizando o seu espaço físico de forma apropriada e recorrendo às ferramentas adequadas para comunicação, encorajando e facilitando, assim, a partilha do conhecimento entre as pessoas.

2.9. Definição de *Estratégia*

Para Hardy (1994) a estratégia é a tomada de decisões e a implementação de diversas acções consistentes, com o objectivo de mobilizar recursos organizacionais que explorarão oportunidades na envolvente e/ou articularão defesas capazes de combater ameaças iminentes, sendo que o processo estratégico é definido por três passos: a intenção, o alinhamento e a realização. Por intenção estratégica, a autora entende o modo como os

gestores acreditam poder vir a implementar uma vantagem competitiva na sua envolvente particular; o alinhamento estratégico consiste na planificação através da redefinição dos parâmetros-chave que, pela organização, são vistos como preponderantes para o alcance dos objectivos que constituem a intenção estratégica; finalmente, a realização estratégica ocorre quando o plano é transformado em acção, o que envolve, por parte da gestão, a capacidade de persuasão e de combate contra a inércia organizacional.

Segundo Johnson *et al.* (2005), a estratégia é uma componente da gestão, caracterizada por se concentrar nas metas a longo prazo de uma organização, através da criação de oportunidades, pela construção de recursos e competências, de modo a que a organização se adeque e acompanhe, de forma progressiva, a envolvente mutável que a afecta inevitavelmente, preenchendo as expectativas das suas partes interessadas. Semelhante definição encerra implicitamente a necessidade de tomada de decisão estratégica que é, por natureza, de uma complexidade proporcional à dimensão da organização; a decisão estratégica depende da existência de uma diversidade de factores que devem ser, simultaneamente considerados, pois afectam, entre outras decisões consequentes, as decisões operacionais. São, frequentemente, tomadas em situações de grande incerteza, envolvendo mudanças que podem encontrar forte resistência na cultura e na história da organização. Os autores acrescentam ainda que a estratégia se pode dividir por níveis, enunciando o nível corporativo, o nível negocial e o nível operacional.

O nível corporativo (ou organizacional) engloba toda a extensão de uma organização, com especial interesse pelo modo como será adicionado valor ao todo que a mesma é, podendo incluir preocupações quanto à cobertura geográfica, o que levará à definição de Estratégias de Internacionalização, ou quanto à diversidade de produtos e/ou mercados, fazendo recair a decisão nas Estratégias de Diversidade, podendo ocorrer a integração vertical a montante ou a jusante, ou a integração horizontal pelo desenvolvimento de actividades complementares à actividade principal e actual (Johnson, 2005).

O nível negocial refere-se às abordagens perante os diversos mercados e ao modo como neles competir com sucesso, focalizando-se não no todo organizacional, mas nas partes que o compõem, definindo posicionamentos particulares para cada uma delas e áreas específicas de negócio, segmentações de mercado, etc.. Johnson *et al.* (2005), baseando-se no reconhecido contributo de Porter (2004), identificam três possibilidades estratégicas básicas de que os gestores dispõem para encarar a competitividade: a Liderança pelo Custo, a Diferenciação e a Focalização. Segundo os autores, a **liderança pelo custo** consiste na combinação da implementação de um preço baixo com a focalização num segmento de mercado sensível ao preço. O preço será considerado baixo se confrontado com os preços

da concorrência e se os benefícios percebidos forem idênticos aos desta. A **diferenciação** consiste em poder oferecer produtos ou serviços cujos valores ou benefícios se revelem manifestamente diferentes dos dos produtos/serviços da concorrência, ou seja, disponibilizar ao cliente um produto/serviço melhor e ao mesmo preço (ou ligeiramente mais alto) que os produtos daqueles com quem a organização compete num dado mercado. Na construção de uma estratégia de diferenciação, deverão estar identificadas as competências-base, a posição e oferta da concorrência e finalmente, mas não com menor relevância, as características e necessidades dos clientes, visto que a diferenciação possui importância estratégica, apenas e só, se os clientes forem capazes de a reconhecer e valorizar. A **focalização** procura alcançar a percepção de elevados benefícios nos produtos/serviços, justificando assim um preço elevado e dirigindo-se essencialmente a nichos específicos de mercado, através de fortes campanhas de comunicação.

Finalmente, o terceiro nível, o nível operacional, representa a forma como as partes do todo organizacional gerem os recursos, processos e pessoas de um ponto de vista logístico, de forma a permitir alcançar os objectivos estratégicos, definidos pelos dois níveis anteriores (Johnson, 2005).

Hardy (1994) afirma que cada organização é um caso diferente dos restantes e que a sua unicidade resulta da combinação das respectivas competências-base com os recursos que tem disponíveis e com os valores que entende serem primordiais. Uma estratégia de liderança pelo custo planeada pela organização A será necessariamente diferente da estratégia de liderança pelo custo planeada pela organização B, tanto no que ao processo, como no que ao conteúdo estratégico concerne. Considerando que as combinações possíveis entre as competências distintivas, os recursos disponíveis e os valores culturais são tão diversos quanto o número de organizações existentes, a indicação generalista e taxativa de uma estratégia e a previsão exacta de resultados, após a sua implementação, é naturalmente dependente da identidade da organização em questão.

Segundo Manucci (2004), qualquer decisão define e elege uma acção, um rumo e uma intenção mas, simultaneamente, elimina possíveis alternativas e ignora outras possíveis acções. É por tal que o autor afirma que qualquer estratégia implica:

- definição ou foco, através da tomada de uma decisão inicial;
- risco, na dinâmica gerada pela sucessão de situações futuras que obrigam a mudanças, em certos casos, totalmente imprevistas.

2.10. Definição de *Mudança*

Apesar de apontada como tendo uma estreita relação com a súbita proliferação das novas tecnologias e da sociedade da informação, a mudança nas organizações mantém, desde sempre, uma relação de causa-efeito com o surgimento de quaisquer tecnologias e com os eventos de origem natural, o que certamente levou Heráclito, “O Obscuro”, a constatar, cinco séculos antes de Cristo, que a mudança é a única constante da vida, e que a estabilidade é ilusória.

Na literatura consultada sobre o processo de gestão da mudança, não se encontram definições claras nem objectivas de mudança *per se*. No Dicionário Universal da Língua Portuguesa (Texto-Editora, 2007), a mudança define-se como *o acto ou efeito de mudar; alteração; transformação; modificação; deslocação; variação*. A estas definições, o Dicionário Universal de Sinónimos e Antónimos da Língua Portuguesa (Texto-Editores, 2005) acrescenta *mutação; (...) inovação; reforma; conversão; comutação; desvio; instabilidade; inconstância; metamorfose; (...) transferência (...)*. Ou seja, a mudança é, basicamente, um processo que implica passar de um estado a outro.

Segundo Drucker (2003) a inovação é a criação de uma mudança intencional, informada e dirigida ao potencial económico e/ou social de uma organização. Para Tidd *et al.* (2003, p. 21), *a única certeza sobre o ambiente de amanhã é que ele será tão incerto quanto o de hoje*, ou seja, as organizações operam constantemente num cenário em mudança. Tornou-se pois decisivo saber viver em mudança e de modo irregular, em virtude de ser um dado adquirido que esta aconteça com uma frequência cada vez maior, mas com uma intensidade sempre desconhecida, face a mercados cada vez mais competitivos, a uma aceleração vertiginosa da mudança tecnológica e científica, e ao consequente encurtamento do ciclo de vida dos produtos.

A mudança pode ser considerada sob diversas perspectivas teóricas cada uma delas baseada em duos de opostos que se relacionam e cruzam com os opostos das outras perspectivas. Estas bipolaridades são classificações comuns na literatura, nem sempre relacionadas umas com as outras, mas seguramente pertinentes para a compreensão da natureza e origem da mudança.

De um ponto de vista físico, a mudança divide-se em intrínseca e extrínseca; Camara *et al.*, (1997) consideram intrínseca a mudança que decorre de alterações na estrutura da organização ou nas normas que a regem e que, portanto, tem a sua origem internamente

podendo ser antecipada, e extrínseca a mudança que é imposta por alterações na envolvente externa, dando como exemplos os choques económicos, as alterações legislativas, as mudanças de hábitos de consumo e os ataques da concorrência, difíceis de prever levando a organização a agir por reacção.

Assim, se se observar o processo de mudança pela perspectiva da vontade, a mudança pode assumir duas outras posturas opostas: planeada ou emergente. A mudança planeada é conscientemente desenhada, implementada por agentes especializados, controlada e, segundo Poole (2004a), pretende melhorar uma situação, tendo como ponto de referência um determinado estado final e desejado. Apesar de este tipo de mudança poder ser considerado como de maior eficácia, é apenas implementada em mudanças de pequena escala ou incrementais, não sendo portanto aplicável em situações de mudança rápida e transformacional (Burnes, 2004 *apud* By, 2005). Autores como Bamford e Forrester (2003) afirmam que esta abordagem à mudança é baseada na aceitação de que as organizações operam em condições de grande estabilidade e que passam de modo rápido e previsível de um estado constante a outro; os autores acrescentam ainda que os críticos desta abordagem indicam que a mesma presume que todas as partes interessadas da organização aceitam unânime e consensualmente a implementação da mudança, ignorando claramente as questões políticas e assumindo que quaisquer conflitos que surjam são facilmente identificados e resolvidos. Já a mudança emergente, de acordo com Poole (2004a), não é previamente concebida, nem parte de um propósito claro e definido; para o autor, pode partir ou não de uma escolha ou decisão humana e pode mover uma organização tanto num sentido desejável como noutro nefasto. Segundo Bamford e Forrester (2003) trata-se de um processo que, do ponto de vista hierárquico, é conduzido de baixo para cima e By (2005) refere-a como um processo de aprendizagem que evolui e se desenvolve organicamente, tendo como princípio uma miríade de relações entre as diversas variáveis presentes numa organização, considerando ser esta a abordagem de mudança que permite enfrentar a incerteza e a complexidade da envolvente. Poole (2004a) refere ainda que, sob esta temática, se desenvolveram dois tipos de teorias diferentes: as *teorias do mudar*, que especificam formas de gerir e controlar processos de mudança, e as *teorias da mudança*, que defendem que a mudança é, até determinado ponto, uma força independente, pouco susceptível ao controlo e à gestão.

Hayes (2002) afirma que a mudança ocorre quando se faz sentir o *future shock*, conceito lançado por Tofler em 1970, definido como o resultado de três factores inter-relacionados: a efemeridade, a novidade e a diversidade. A efemeridade é uma das características da sociedade actual, bastante evidente na rotatividade dos produtos de base tecnológica, no estilo de vida pouco definitivo e muito incerto, na curta durabilidade e fraca lealdade das

muitas relações interpessoais que se travam e na necessidade de renovar constantemente o conhecimento alocado. A novidade ocorre quando se dá o confronto com situações pouco ou nada familiares, sem precedentes e inesperadas, capazes de alterar o ritmo de um sistema. Finalmente, a diversidade define-se como a superabundância e o excesso de informação que, regra geral, vem dificultar a tomada de decisões.

Hayes (2002) refere ainda que autores como Nadler, Tushman e Romanelli sugerem que todos os sectores de actividade atravessam períodos de relativa estabilidade, períodos esses que são interrompidos por intervalos de maior desequilíbrio; a este processo de transformação organizacional Romanelli e Tushman (1994) *apud* Hayes (2002) atribuem a designação de *punctuated equilibrium*. Aos períodos de desequilíbrio estão frequentemente associadas ocorrências desestabilizadoras, internas ou externas à organização, mas capazes de alterar a sua dinâmica habitual. A sequência entre equilíbrio e desequilíbrio organizacional evidencia a existência de dois tipos de mudança: a incremental e a descontínua, que se distinguem da seguinte forma:

- Mudança incremental – associada aos períodos em que uma organização se encontra em equilíbrio; o foco da mudança é o de “fazer melhor”, através de processos de adaptação e melhoria contínua (Hayes, 2002); processo em que partes individuais da organização lidam incremental e separadamente com um problema e objectivo de cada vez, sendo possíveis duas abordagens: a mudança incremental suave – mudança excepcional e rara que se desenvolve de modo sistemático e previsível, a um ritmo mais ou menos constante – e a mudança incremental agreste – caracterizada por momentos de relativa ordem quebrada por momentos de aceleração (Burnes, 2004 *apud* By, 2005).
- Mudança descontínua – ocorre nos períodos de desequilíbrio, envolvendo um corte com o passado, levando a organização a basear-se em novas relações e dinâmicas, descobrindo novas competências-base, questionando os propósitos até então defendidos; envolve o “fazer diferente” (Hayes, 2002); marcada por rápidas alterações isoladas na estratégia, estrutura ou cultura ou nas três em simultâneo, podendo ser despoletada por problemas internos ou por choques consideráveis com origem na envolvente externa (Grundy, 1993 *apud* By, 2005).

Ainda dentro da perspectiva temporal, Poole (2004a) salienta a necessidade de distinguir entre mudança episódica e mudança contínua, sendo que a primeira se define como irregular, revolucionária e descontínua, pautada por interrupções ocasionais e externas à organização, reveladora de um fracasso organizacional na adaptação à mutabilidade da envolvente, enquanto a segunda o autor entende ser progressiva, sequencial e cumulativa,

responsável por um padrão de infindáveis alterações nos processos de trabalho e nas relações sociais; tem como ponto de partida a instabilidade, as reacções quotidianas, a aprendizagem e as interacções recorrentes com as contingências organizacionais. O autor refere ainda que esta distinção se aproxima de outras, como a que se faz entre mudança por melhoria de competências e mudança por remoção de competências, propostas por Abernathy e Clark, em 1985. Esta última abordagem pressupõe que a mudança nas organizações comporta, acima de tudo, uma componente de risco interno, inevitavelmente ligada às reacções dos indivíduos e às competências e estatutos por estes já adquiridos. Millier (2005) constata que é possível relacionar a intensidade deste tipo de risco com o nível de *transiliência* do acontecimento ou projecto. A expressão *transiliência*, atribuível a Abernathy e Clark, resulta da contracção dos termos transição e resiliência e pretende descrever o nível ou a capacidade que uma organização possui para, ela própria, colocar em causa os seus recursos, o seu conhecimento, as suas competências-base, a sua identidade (Abernathy e Clark, 1985 *apud* Durand e Guerra-Vieira, 2004). O nível de transiliência é tanto mais forte, quanto menor for a zona comum e de intersecção entre as competências antigas e as novas competências a adquirir (Millier, 2005). Deste modo, a intensidade de uma inovação trazida por uma situação de mudança, compreende em si a dualidade *rotura da ordem/(re)criação da ordem*, proposta por Tushman e Anderson (1986), o que vem reforçar a ideia de que a mudança não é um jogo de opostos que isoladamente disputam a condição episódica ou contínua, radical ou incremental, intrínseca ou extrínseca. Por este motivo, Durand e Guerra-Vieira (2004) entendem que as questões a que se deve dar prioridade de resposta numa situação de mudança são: *Quais as competências organizacionais que vão ser consideradas inúteis?; quais as competências organizacionais que vão ser, mais do que nunca, tidas como essenciais?*

De uma forma geral, a maioria dos autores defende que a mudança nas organizações depende, antes de mais, da mudança nas pessoas que as constituem. Para Duck (1993), a mudança é intensamente pessoal e para que esta possa ocorrer no seio de uma organização, cada indivíduo deve poder pensar, sentir e fazer qualquer coisa de diferente. Para esta autora, a dificuldade de compreensão do que é a mudança está no facto de os gestores actuais utilizarem ainda o modelo mecanicista na gestão da mudança, valorizando a herança deixada por Frederick Taylor, de uma gestão científica que pressupõe quebrar o problema em pequenas parcelas e geri-las independentemente umas das outras, quando na verdade, o todo parece ser efectivamente maior que a soma das suas partes.

2.11. Em síntese...

A mudança é, portanto, o fulcro da vida das organizações e de todos aqueles que com estas se relacionam, afectando-os e levando-os a reagir de modo a poder ocasionar novas mudanças, por vezes profundas, a ponto de atingirem e levantarem questões culturais e identitárias. Quando a mudança ocorre de forma controlada, premeditada e radical, o risco interno de resistência à alteração de estatutos e competências pode ser elevado, gerando desequilíbrios nas relações pessoais e falhas comunicacionais graves. Nestes casos, em que a mudança é susceptível ao controlo da gestão, há que delinear estratégias de actuação, de modo a que, simultaneamente, a organização possa acompanhar a envolvente mutável, forte influência na sua forma de estar, ser e fazer. Essas estratégias deverão levar a decisões e acções que contemplem as possíveis combinações entre competências, recursos, tecnologias, valores, identidade, aquilo que existe ao dispor e tido como adquirido na organização, de modo a acrescentar-lhe valor substancial. Será pois pelo alcance de posições competitivas, com resultados superiores aos da concorrência, e excelente preparação para a utilização da informação e do conhecimento, que as organizações consolidam o modo como se vêem a elas próprias, aceitando mais facilmente a inevitável tendência que essa mesma visão tem para acompanhar as mudanças e para servir de agente à alteração do modo como as diversas audiências (que podem ser externas, mas também internas) as vêem.

Naturalmente, isso dependerá do poder e da eficiência da comunicação na geração das mensagens mas, em igual proporção, resultará também do devido agrupamento das audiências em comunidades interpretativas, compostas por indivíduos com características similares e que se crê possuírem filtros e condições semelhantes para a recepção e decodificação das mensagens, que se deverão adequar a cada uma destas comunidades identificadas. Assim, torna-se evidente que a construção dos significados não é, de todo, controlável pelas organizações as quais, em face disto, optam por acções estratégicas baseadas no design, em que prevalece a geração de impressões correctas e verdadeiras, mantendo a consistência das mensagens, capazes, no entanto, de introduzir novidade, criando canais de comunicação eficientes entre a organização e as suas audiências, gerando valor pela competitividade e pelo conhecimento, ganhando prestígio e estima – a reputação positiva, quando o comportamento organizacional demonstra ser o apropriado e o expectável. Esta preocupação resulta do facto de os processos de comunicação não serem unilaterais, nem totalmente controláveis pelo emissor. As diversas audiências actantes constroem diferentes imagens mentais da organização que com elas comunica, sendo a imagem organizacional um processo que conjuga percepções e significados construídos

pelas audiências, com base nas observações da realidade e no processamento de todos os sinais que recebem, especialmente por parte da organização.

Estes sinais serão a identidade sistematizada, aquela que envolve a selecção e construção das formas de expressão e de mediatização organizacionais, num esforço de coordenação de interacções, tangíveis e visíveis como o logotipo, os edifícios, a decoração, as embalagens, mas também intangíveis e destinadas a outras formas de percepção, como os sons, os cheiros, os comportamentos e atitudes organizacionais. Esta perspectiva da identidade, tendencialmente externa, depende da identidade organizacional, tendencialmente interna, ou seja, da forma como os membros de uma organização percebem e compreendem noções como *nós*, enquanto família, enquanto grupo unido pelos mesmos propósitos e objectivos. Já a identidade organizacional depende tanto da identidade sistematizada, que pode influenciar esta noção de familiaridade, quanto da cultura e da realidade da própria organização. Todas as organizações são constituídas por um corpo explícito e formal – a realidade – determinante da sua estrutura, indicador da sua localização e dimensão; mas são-no também por um corpo tácito e abstracto – a cultura – composto por costumes, práticas, crenças, valores partilhados e produtos simbólicos, como os rituais, os mitos e os tabus. Estes dois corpos, unidos num só, tomam a designação de personalidade organizacional, determinante na construção da identidade, nas estratégias de comunicação e de design, por sua vez geradoras nas audiências de imagens que são responsáveis pela sua reputação e pelo valor substancial, levando a que a própria organização se conheça e encare a mudança como um novo departamento.

3. A gestão da identidade

Todas as organizações possuem uma *identidade organizacional*, mesmo se nunca se relacionaram com uma consultora ou até se desconhecem semelhante expressão. No entanto, todas as suas manifestações denotam a existência dessa identidade: as suas audiências encontram o nome da organização impresso nas peças de economato, nas embalagens dos produtos comercializados, nas viaturas, usando um determinado estilo (um determinado tipo de letra, um determinado conjunto de cores); para além disso, essas audiências também se deparam com a postura e atitude dos colaboradores com que entram em contacto, capazes de transmitir o saber, o estar e o ser da organização. A identidade é a forma como a organização “olha nos olhos” dos seus públicos, é a imagem que tem de si própria e a expressão do seu estilo (Bernstein, 1984).

Ao formular uma identidade, as organizações interiorizam uma estrutura cognitiva – uma base de saber, estar e ser – relativa àquilo a que se propõem e ao caminho que pretendem tomar de futuro (Simões, Dibb e Fisk, 2005). A identidade, devidamente gerida, ajuda a diferenciar, a criar energias, providencia credibilidade, facilita a gestão das marcas associadas e suporta a comunicação organizacional. Para tal, as organizações procuram frequentemente o apoio de gabinetes de design e de consultoras, no sentido de implementarem um programa de identidade que, na maior parte dos casos, ou é efémero ou apenas a resposta – sob a forma de um redesign ou da criação de um novo logotipo/símbolo – a uma mudança cujas implicações estão previstas e calculadas num eixo temporal com prazo de validade. A consciência de que as mudanças ocorrem continuamente, com maior ou menor impacto, e que a incerteza é a única variável que na gestão (seja do que for) não muda, tem levado a que, mais recentemente, os profissionais de identidade aceitem e suportem aquilo que desde há cerca de duas décadas é advogado pelos académicos: o estreitamento da relação entre a tomada de decisão estratégica e a identidade organizacional, num manifesto sinal de que esta característica, previamente baseada apenas no design operacional gráfico, se moveu para o nível do pensamento estratégico e da conceptualização, adoptando uma perspectiva mais ampla e multidisciplinar daquilo que a identidade representa nas organizações e nas alterações por estas sofridas com o passar do tempo.

3.1. Importância da gestão da identidade e da imagem nas organizações

Os factores que mais recentemente têm contribuído para que a identidade e a imagem se tornem assuntos a considerar nas estratégias das organizações são, com base em Markwick e Fill (1995):

- a necessidade de diferenciação, como consequência do aumento da actividade concorrencial;
- a diminuição dos ciclos de vida dos produtos, pela rapidez com que se tornam obsoletos, quer do ponto de vista técnico, como do ponto de vista estético;
- as actividades de diversificação ou de consolidação;
- as redefinições de marketing;
- o reconhecimento do valor do design e das acções de comunicação integrada;
- as actividades de segmentação.

No âmbito desta dissertação, a esta lista deverão ser acrescentadas:

- a globalização e as novas tecnologias;
- a intangibilidade de alguns produtos;
- o aumento de competitividade, desencadeado por qualquer uma das 5 forças apontadas por Porter;
- a crescente necessidade de flexibilização organizacional, capacidade que às organizações permite encarar e acompanhar os processos de mudança.

Nas organizações especializadas em serviços, o posicionamento baseado em inovação de produtos é, com o passar do tempo, facilmente igualado por entidades concorrentes; para além disso, os clientes solicitam cada vez mais a personalização do serviço, o que obriga a uma maior flexibilidade e capacidade de mudar, interagir e adequar estilos. Aquilo que mantém estas organizações diferentes umas das outras são as suas identidades, cuja capacidade de adequação à mudança as torna, certamente, importantes ferramentas de gestão. Perante os mesmos serviços e a repetida oferta que é disponibilizada por diversas entidades do mesmo ramo, o consumidor toma a sua decisão ao identificar-se mais com uma determinada organização, decisão essa que é resultado da formação de uma imagem. Acresce que as organizações que comercializam serviços utilizam o simbolismo organizacional como forma de gerar influências sobre a decisão de compra no consumidor e como ferramenta principal na estratégia de contornar a intangibilidade do produto (Stern, Zinkhan e Holbrook, 2002). Nestes sectores é, muitas vezes, a própria organização a principal marca, o que, associado a uma imagem forte, ajuda o consumidor a mais facilmente

visualizar e compreender o serviço (Berry e Parasuraman, 1991 *apud* Simões, Dibb e Fisk, 2005).

À medida que os mercados se tornam mais competitivos, as organizações sentem uma crescente necessidade de se afirmarem e de configurarem as suas imagens. Os consumidores têm uma imagem de todos os seus fornecedores, da qualidade e política de preços dos serviços e produtos que estes proporcionam, imagem essa que os influencia na decisão de compra (Gomes e Sapiro, 1993). No entanto, nem todas as organizações entendem a relação que existe entre as várias partes que compõem a sua identidade, sendo poucas as que se preocupam em averiguar as impressões totais – traduzidas na imagem – que causam nos diversos públicos com que lidam. Segundo Caminiti (1992) *apud* Gomes e Sapiro (1993), Bharadwaj e Menon (1993) e Menewar (2003), a identidade e uma boa imagem são a chave para a vantagem competitiva das organizações porque:

- atraem talentos e permitem mais facilmente contratar indivíduos qualificados,
- aumentam os níveis de empenho dos empregados e/ou colaboradores,
- abrem canais a financiamentos e aligeiram as relações com instituições bancárias,
- facilitam vínculos comerciais com fornecedores e distribuidores,
- permitem comercializar os produtos mais eficientemente,
- são dos principais agentes de fidelização dos clientes.

As alterações de estrutura dos mercados levam a que Olins (1990) aponte, como principais factores que provocam nas organizações a necessidade de questionar os seus próprios padrões de comportamento, a diversificação e a globalização. A primeira, porque as organizações se envolvem num maior número de negócios – consequência em parte da rápida evolução tecnológica que as tem acompanhado – passando a actuar em áreas de negócio bastante diferentes daquelas que foram o seu ponto de partida, o que, não sendo devidamente providenciado, pode gerar confusão nas mentes não só das audiências existentes, mas também das vindouras com a aproximação a novos mercados. Geralmente são grandes as necessidades de informação e comunicação antes, durante e mesmo depois das tentativas de diversificação, de forma a manter o mercado actual e a atrair mercados potenciais. O segundo factor – a globalização – tem também implicações comportamentais nas organizações porque estas passam a operar num universo mais vasto, em países cujas culturas nacionais são bem distintas das do país de origem.

Tanto num caso como noutro, a descentralização da gestão de operações e a delegação de responsabilidades e de tarefas ocorrem inevitavelmente e aquilo que é capaz de evitar que as partes de um todo se desfragmentem é o investimento numa “cola chamada identidade”

(Olins, 1990). A identidade é então encarada como o controlador do caos e como recurso a que as organizações recorrem, com o objectivo de garantir uma ordem e que tem basicamente duas funções:

- colmatar desvios que ocorrem como consequência de mudanças e controlar a correcção dos mesmos, ou assegurar que se dá um ajuste adequado à mudança;
- controlar as pistas emitidas, assegurando que são identificados todos os sinais aleatórios, idiossincráticos e espontâneos que de uma organização emanam naturalmente.

Também a imagem passou a representar uma preocupação para os gestores e, segundo Costa (2001), tal deve-se ao facto de a mesma:

- destacar a identidade da empresa, diferenciando-a das restantes;
- definir o sentido da cultura e da personalidade organizacional;
- orientar a liderança e reforçar o sentido de pertença;
- atrair talentos, financiadores e clientes;
- impulsionar produtos ou serviços;
- contribuir para uma opinião pública favorável, para uma reputação positiva;
- reduzir as mensagens involuntárias e otimizar a comunicação;
- inventar o futuro organizacional.

3.1.1. Contexto histórico

A importância da identidade e da imagem nas organizações não possui uma história muito extensa nem constante, mas antes dependente das contingências sociais, culturais e materiais.

Na primeira década do século XX, Peter Behrens, responsável pelos projectos de arquitectura, de design de produto e de publicidade da AEG, é considerado o pai da identidade, enquanto disciplina de coordenação. Segundo Olins (1990), a intenção da equipa de trabalho de Behrens era influenciar qualquer aspecto de expressão visual da AEG, desde as habitações dos trabalhadores aos edifícios que compunham a fábrica, desde os produtos de consumo aos catálogos e *stands* da organização, salientando que a AEG era uma das maiores empresas de então, contando com cerca de 70.000 funcionários, distribuídos por todo o mundo.

É apenas nas décadas de 50 e 60 do século passado que se volta a notar uma nova fase de desenvolvimento da identidade, sendo que a principal preocupação era a imagem da organização, abordada por três disciplinas diferentes: a psicologia – relacionando a imagem mental a uma analogia visual daquilo que poderá ser uma realidade – o design – responsável pela representação gráfica da identidade – e o marketing – numa abordagem principalmente centrada no receptor e nas reputações geradas (Fascioni, 2003). O início dos estudos de identidade terá ocorrido quando Margulies usa pela primeira vez a expressão *identidade corporativa*, no final dos anos 60, ou quando Pilditch, na década de 70, estabelece a diferença entre identidade e imagem (Alessandri, 2001).

Melewar (2003) afirma que a ligação do conceito identidade ao design, capaz de despertar o interesse da gestão, emergiu apenas na década de 70, levando rapidamente a identidade a ser encarada como uma ferramenta estratégica e fonte de vantagem competitiva para as organizações, aliando-a a aspectos como a personalidade da organização e os seus valores e cultura. A ênfase anteriormente dada à imagem é rapidamente passada para a identidade e, nos anos 80, o comportamento organizacional passa também ele a ser um componente da identidade (Fascioni, 2003). Em 1989, Lambert afirma que a identidade deveria ser incorporada em todos os elementos de uma organização, como a arquitectura e a decoração de interiores (Alessandri, 2001).

Em meados da década de 90, e por influência do surgimento do International Corporate Identity Group (ICIG), inicia-se a exploração da identidade organizacional, nos círculos académicos, e manifesta-se uma nova área de interesse para as consultoras. A análise científica e a proposta de modelos da dinâmica da identidade vieram demonstrar que esta temática é, na verdade, muito mais lata e que se estende e interage com muitas outras disciplinas, tornando-se claro que as questões da identidade viriam a ocupar mais tempo à gestão das organizações que pretendem sobreviver à globalização emergente na transição do milénio (Abratt *et al.*, 2003).

3.1.2. Aproximação da identidade à cultura/personalidade e à imagem

Todos os indivíduos possuem uma personalidade que se manifesta nos seus primeiros anos de vida, que evolui e se altera com o crescimento e com a experiência e que é, inevitavelmente, projectada através da sua identidade, por meio de diversos sinais. Alguns desses sinais são planeados, como o estilo do vestuário ou o tipo de linguagem, outros são espontâneos, como certo tipo de gestos ou o sotaque próprio de uma região; no entanto, é o somatório de uns e de outros que determina a informação que compõe a identidade e a

mensagem a enviar ao receptor que percebe a identidade, a personalidade e a cultura do indivíduo emissor, através da formação de uma imagem.

O processo é idêntico no universo organizacional: por forma a gerir convenientemente a identidade e, através dela, articular toda a comunicação, é essencial possuir-se uma apreciação clara da personalidade e da cultura de uma organização. Basicamente, difere apenas o facto de, no caso das organizações, as suas personalidades poderem ser construídas antes de estas serem formalizadas, ou darem início de actividade (pelo cunho que, invariavelmente, os indivíduos fundadores lhes conferem), algo que no homem é, por enquanto, improvável. No entanto, reconhecer a sua personalidade e a cultura que a incorpora, no sentido de pensar a identidade, ocorre quando a organização se encontra em funcionamento e a emitir e a receber mensagens. A colocação de algumas perguntas e a capacidade de lhes encontrar resposta evidenciam o conhecimento que a organização possui de si própria: *que tipo de estrutura possuímos?, qual o nosso padrão de crescimento?, que tipo de produtos disponibilizamos?, quais os serviços que providenciamos?*, entre outras, cujas respostas surgirão de todos os níveis hierárquicos da organização.

Para Pérez (2006), uma sólida cultura organizacional melhora a capacidade de resposta e de adaptação, relativamente às exigências da envolvente, pois permite à organização perceber e interpretar os sinais exteriores e aumentar as suas possibilidades de sobrevivência e de desenvolvimento. O autor acrescenta que, numa cultura que se pretende forte, os valores centrais devem afirmar-se vigorosamente e ser partilhados por todos os membros e que esta solidez será tanto mais forte quanto mais os valores da organização se sincronizarem com os valores dos seus membros. Apesar de não explicitar a relação entre uma cultura forte e a capacidade de percepção e interpretar as pistas da envolvente, implicitamente o autor refere-se à coesão e à capacidade de coordenação, necessárias para que as eventuais mudanças sejam encaradas “em equipa”, desde que esta possua um estandarte que a guie, mantenha e incite à acção: a identidade.

A ligação que existe entre a identidade e a cultura é, basicamente, uma forma de auto-análise, usada pelas organizações para melhor apreenderem as suas próprias qualidades, capacidades e o futuro pretendido, podendo ser um processo planeado, conduzido e racional, ou mais subjectivo e tácito, baseado em percepções (Markwick e Fill, 1995). Para Aaker (2004), a transferência interna da identidade – através do estabelecimento de uma declaração de identidade, por exemplo – deve ser suportada pela missão, pelos objectivos, pelos valores e pela cultura da organização, para que estes possam ser entendidos e absorvidos pelas audiências internas que só assim poderão representar devidamente a organização através daquilo que Olins (2002) define como identidade corporativa ou, de

acordo com a definição apresentada, identidade sistematizada, capaz de tornar visíveis a estratégia, a estrutura e a visão de uma organização. A imagem percebida deve pois ter uma efectiva relação com a personalidade; a exactidão absoluta não é possível e, para Bernstein (1984), nem sequer é necessária, mas a imagem que se pretende que seja recebida através da identidade veiculada deve ser credível, consistente e estar em consonância com as impressões prévias, especialmente se estas forem positivas e tiverem conduzido à criação de uma boa reputação.

Hatch e Schultz (2000) esquematizam as ligações e as diferenças entre identidade e cultura e identidade e imagem de forma a estabelecer claramente as suas relações (Tabela 3.1., Tabela 3.2. e Tabela 3.3.). Segundo estas autoras, a cultura organizacional estabelece o contexto em torno do qual se coloca a questão central da identidade – *Quem somos?* –, originando a procura de uma resposta que lhe seja adequada a qual, por sua vez, deverá contribuir com uma imensa carga simbólica, aquando da construção ou consciencialização da identidade. Assim, as assumpções culturais, os significados, as formas de encarar o mundo, o conhecimento tácito e as reflexões dos membros de uma organização, em torno desta questão central *Quem somos?*, são considerados culturais que contextualizam a identidade e que, geralmente, pela sua imensa intangibilidade, são trabalhados na perspectiva de uma narrativa¹. Neste sentido, surgem as declarações de identidade que são histórias organizacionais de título *Quem somos?*, articuladas relativamente a um contexto cultural devidamente reconhecido. A cultura é contextual, a identidade é textual.

Esta conclusão remete Hatch e Schultz (2000) imediatamente para uma outra: a cultura é, tendencialmente, tácita e a identidade é, relativamente à cultura, explícita. A reflexão sobre a identidade ocorre a um nível de maior consciência, comparativamente com aquele em que o conhecimento cultural reside. Observar e ponderar a identidade envolve os membros de uma organização, num exercício de explicitação daquilo que é a existência da organização e do significado da relação que com ela mantém. Desta forma, do ponto de vista da identidade, os símbolos são usados como ferramentas, para a elevação de uma consciência interna daquilo que a organização preferencialmente é, ou como forma de exprimir aos outros esse modo de ser. Já do ponto de vista da cultura organizacional, a ênfase recai nos significados e na preocupação de os tornar prática corrente, coerente e inteligível. Assim, outra dimensão de distinção da identidade e da cultura é a faculdade instrumental da primeira e a emergência da segunda.

¹ Neste contexto, *narrativa* deve ser entendida como a tentativa formal de explicitação da identidade, a transposição textual e disseminável daquilo que a organização é ou acredita ser.

Tabela 3.1. – Diferenças entre cultura e identidade.

Cultura	Identidade
Contextual	Textual
Tácita	Explícita
Emergente	Instrumental

Fonte: Hatch e Schultz (2000)

As autoras evidenciam ainda as diferenças entre identidade e imagem. A mais difícil de demonstrar é a sua dimensão interna ou externa à organização, visto haver similitudes nas definições de identidade sistematizada (Escola Visual), identidade visual (corporativa) e imagem interna. Assim, analisando e contrapondo estes dois conceitos, é atribuída ao todo *identidade* a perspectiva interna tida pelos membros da organização, encarando-a como a ênfase que estes dão à palavra *nós*, o que inclui a forma como pensam que os outros (externos à organização) os vêem. Sob este postulado, a identidade assume a perspectiva interna e a imagem a perspectiva externa, como que a capacidade de exteriorização e de percepção da identidade.

Acrescentam ainda que outro factor capaz de distinguir identidade de imagem é o sentido de pertença: para o estudo da identidade, interessa reter a forma como os membros organizacionais desenvolvem, exprimem e projectam aquilo que entendem ser o *Eu* organizacional, colocando a si próprios a questão *quem somos nós?*; já para o estudo da imagem, importa saber de que modo as manifestações e projecções de identidade são encaradas e percebidas pelos *outros* e quem são esses *outros*, colocando-se as questões *de que forma percebemos a envolvente?* e *de que forma a envolvente (ou os outros) nos percebe a nós?*. Finalmente, as autoras distinguem ainda estes dois conceitos, atribuindo à identidade uma focalização singular – que tem como referência o *Eu* organizacional – e à imagem o foco nas suas múltiplas audiências, na necessidade de as segmentar e de gerir múltiplas imagens, ainda que, tal como defendido no ponto 3.1.3. *O contexto organizacional*, seja possível a existência de diversas e fragmentadas identidades numa única organização.

Tabela 3.2. – Diferenças entre identidade e imagem.

Identidade	Imagem
Interna	Externa
O “Eu”	Os outros
Singularidade	Multiplicidade

Fonte: Hatch e Schultz (2000)

Tabela 3.3. – Diferenças relacionais entre cultura, identidade e imagem.

Cultura	Identidade	Imagem
	Interna	Externa
Contextual	Textual	
	O “Eu”	Os outros
Tácita	Explícita	
	Singularidade	Multiplicidade
Emergente	Instrumental	

Fonte: Hatch e Schultz (2000)

A identidade será então a soma de todos os modos escolhidos por uma organização para se manifestar perante os seus públicos e assume uma perspectiva ecuménica, conciliadora; a imagem é a percepção tida por esses públicos em relação à organização, sendo dispersa, múltipla e particular. A cultura é o esqueleto que estrutura, estabiliza e determina a identidade. Desta forma, a ligação entre identidade e imagem é principalmente efectuada, segundo Markwick e Fill (1995), através da comunicação organizacional, o processo que transcreve a identidade em imagem. Quanto mais manifesta for a identidade, mais evidentes serão os objectivos, os comportamentos e as acções, permitindo à organização definir, com maior facilidade, uma estratégia de comunicação e atingir, com superior facilidade, a imagem desejada (Formentini, 2005). Assim, mais facilmente os públicos efectuarão a ligação do nome da organização ou marca às promessas por esta anunciadas.

A visão pós-moderna, apresentada por Gioia *et al.* (2000), vem contrariar a posição defendida por Albert e Whetten (1985) relativamente à natureza estável da identidade organizacional. Assumindo a reciprocidade que existe entre identidade e imagem e o retorno que esta constantemente disponibiliza à outra, Gioia *et al.* (2000) afirmam que a identidade é figurada por um camaleão, que é mutante em resposta à envolvente, num processo de imitação das imagens; a identidade é substituída por simulacros ou ilusões da imagem externa. Esta perspectiva anula a de identidade enquanto “cola aglutinadora”, condutora dos membros na manutenção de uma ideia que define aquilo que a organização é, defendendo que aquilo que hoje a organização pensa que é, não corresponde àquilo que a organização será amanhã. Os autores acrescentam que, aceitando esta perspectiva, a *boa-fé* e a genuidade da identidade existem apenas nos primeiros tempos de uma organização, sendo rapidamente sujeita à influência das diversas imagens.

Esta perspectiva encara a identidade como uma falsificação confortável, com a intenção de manter o consenso, o que, em última instância, poderia traduzir-se num factor de inibição à mudança organizacional. No entanto, os mesmos autores acrescentam ainda que a envolvente continuamente fornecedora do retorno gerador de alterações na identidade, é a

mesma que, simultaneamente, limita e contrai o grau de mudança da identidade: as entidades, de uma forma geral, esforçam-se por manter a capacidade de reconhecimento e a estabilidade na envolvente em que operam, constringendo as alterações de identidade. Para além disso, asseguram que estudos desenvolvidos sobre as ameaças à identidade organizacional têm revelado a tendência nas organizações de manter separadas identidade e imagem, apresentando como exemplo uma entidade de ensino superior que efectua um estudo de imagem sobre o seu programa de mestrados; o eventual ajuste de identidade dessa instituição, perante o retorno obtido de uma imagem de sucesso e uma reputação favorável, associada aos mestrados, pode ameaçar aspectos da identidade que digam respeito ao programa de doutoramentos.

A identidade organizacional é inevitavelmente influenciada pelas imagens, mas não se transforma necessariamente nos *feedbacks* por estas emitidos. O dinamismo e a instabilidade de uma e de outra deverão mesmo facilitar a adaptação das organizações às mudanças da envolvente.

3.1.3. O contexto organizacional

Olins (2002) identifica três tipos de identidade, segundo a perspectiva externa da identidade sistematizada, que se adequam ao tipo de estrutura organizacional: a monolítica, a endossada e a de marca que se ajustam mais ou menos a situações de centralização, descentralização, existência de divisões, subsidiárias ou marcas.

Segundo o autor, a identidade monolítica existe sob uma visão holística, em que a organização utiliza um único nome ou sistema visual em todas as suas transacções e interacções com quaisquer audiências, como é exemplo a BP, a Galp (e certamente todas as gasolinhas) ou a Caterpillar, que é um caso interessante de utilização mista tanto do logotipo, como da sua abreviatura CAT, acabando esta por assumir uma carga simbólica. É um tipo de identidade assumido por organizações que evoluem organicamente, que se orgulham dos passos dados, que operam numa estreita e regular faixa de actividade, que vêem, no seu nome e na sua reputação, elementos essenciais para o crescimento do seu negócio. Como tudo o que a organização faz tem sempre o mesmo aspecto geral, o mesmo estilo e as mesmas características, cada parte ou elemento suporta todas as outras, gerando um todo, particularmente importante em casos de globalização, para que os trabalhadores com ele se possam identificar. A extensão do nome e as características visuais sobejamente conhecidas são importantes suportes à reputação; são, simultaneamente, a declaração de um *standard* e o garante de uma maior lealdade por parte do cliente que, ao lidar com um

estilo visual que lhe é familiar, tem uma clara ideia daquilo com que poderá contar e daquilo que poderá exigir. Os fornecedores, os governos, a concorrência, a comunicação social são também influenciados pela existência de uma identidade única se esta for claramente manifestada. A identidade monolítica, com tendência para a longevidade, requer especial atenção nos seus pormenores e particularidades e necessita de uma enorme consistência na sua performance. Aquilo que a organização ganha em reconhecimento perde em flexibilidade: o risco de apostar na diversificação, por exemplo, é bastante elevado, dado que o nível de consistência da imagem gerada no público pode levar a que este a considere incompatível com as possíveis novas áreas de exploração e negócio.

Já a identidade endossada manifesta-se nas aquisições/uniões da organização, que passam a assumir uma identidade semelhante à da adquirente. Olins (1990) aponta para um crescimento que se dá com a aquisição de empresas concorrentes ou fornecedoras, sendo que cada organização adquirida possui um nome próprio, uma cultura, uma reputação e, certamente, uma identidade. As organizações que optam por este tipo de identidade tendem a considerar, e a manter, a imagem associada às organizações adquiridas, impondo-lhes, simultaneamente, o seu estilo de gestão e as suas atitudes e, regra geral, operam em diversos sectores de negócio e mesmo em países distintos, podendo a sua oferta e a sua reputação variar de local para local. O autor completa a descrição deste tipo de identidade, frisando que as organizações que possuem subsidiárias de diferentes origens, e mesmo concorrentes umas das outras – como o caso da Renault que adquiriu recentemente a Nissan – deparam-se com um enorme desafio conflituoso: por um lado, de cariz mais privado, desejam gerar a ideia clara de uma única mas multifacetada organização; por outro, ao considerarem o mercado, preferem manter as diversas figuras e imagens adquiridas e as reputações a estas associadas. No caso apresentado do ramo automóvel, a Renault-Nissan continuará a disponibilizar os automóveis de marca Renault, preferencialmente em *stands* separados dos de marca Nissan; a Renault continuará a ser considerada uma marca de automóveis europeia e a Nissan manterá a sua ligação ao contexto japonês. No entanto, suportam-se uma à outra, trocando conhecimento e tecnologia e é interessante constatar as semelhanças físicas e externas que existem entre o Nissan Micra, lançado no final de 2002 e o pequeno Modus, proposto pela Renault em 2004.

Finalmente, Olins (1990) menciona ainda as organizações que separam a sua identidade das suas marcas e que levam ao surgimento do conceito de identidade de marca, mais comumente apelidada de *branding*, permitindo ao consumidor identificar-se com a marca e não com a organização, gerando uma imagem de marca e não da organização. Efectivamente, ao serem mencionados nomes como Lipton, Knorr, Olá, Dove, Cif, ou Axe, a maioria dos indivíduos saberá contextualizá-los, terá mesmo uma imagem de cada um

deles, identificando cores e formas que predominem nos seus modos de apresentação, mas poucos saberão que todas estas marcas são pertença de um todo chamado Unilever. Para aqueles que, eventualmente, tenham já ouvido, ou sabido vagamente, algo sobre esta organização, ser-lhes-á ainda assim difícil evocar uma qualquer imagem, um logotipo ou um esquema de cores que a ela possam estar associados. O mesmo ocorre no ocidente com a Matsushita e as suas principais marcas Panasonic, National e Technics. Se a imagem de marca for bem destacada da imagem que se tem da organização, mais remotamente poderá afectar esta última: em casos de crise da imagem de marca, a organização pode manter-se à parte, dar por terminada a vida dessa marca e lançar novas marcas, capazes de competir com a anterior, ou com outras que, pela mesma organização, venham a ser comercializadas. Da mesma forma, torna-se proporcionalmente difícil à organização fazer com que a sua imagem venha a beneficiar do sucesso conseguido pela imagem de uma das suas marcas. Uma das características do *branding* é a de ser aplicado maioritariamente em produtos domésticos de maior vulgaridade e com baixa diferenciação, auferindo-lhes particularidades através do uso criativo de nomes, do design de embalagens e de um extraordinário empenho na publicidade. Outra particularidade da identidade de marca é ser trabalhada para uma audiência muito mais específica: o consumidor final. É neste que se gera e desenvolve a imagem de marca e é este quem pode desenvolver fortes impressões relativamente a um dado produto. No entanto, este tipo de identidade, apesar de muito eficaz na promoção do produto, sofre a ameaça das marcas brancas, substancialmente mais apelativas pelo seu preço reduzido, e que são ferramentas de uma identidade monolítica que tende a predominar no local de venda final e a canibalizar as restantes marcas.

No entanto, num complexo e multifacetado universo como é o das organizações, a pesquisa necessária à implementação ou à mudança de uma identidade nem sempre é absolutamente linear como Olins propõe. Tipicamente, a classificação das organizações dá-se ao serem consideradas como pertencentes de um determinado tipo (estatal ou privada, comercial ou sem fins lucrativos, etc.) o que pressupõe e subscreve o critério de unicidade da identidade. Albert e Whetten (1985) defendem que, em grande parte, as organizações são, na verdade, híbridos e que, apesar de não existirem duas organizações iguais, as suas identidades (de um ponto de vista interno, ou seja, as identidades organizacionais) podem estar sujeitas a um dos tipos de dualidade que os autores mencionam: a especializada e a holográfica. No caso da especializada, cada unidade exhibe apenas a sua identidade; considere-se uma universidade mantida por uma qualquer força religiosa e, por conseguinte, assumase que se trata de uma das suas unidades; a organização religiosa detém o poder central, mas a gestão da universidade detém o poder periférico, técnico e especializado, sendo avaliada pela sua performance enquanto gestora de uma universidade. No caso da holográfica, a organização é composta por diversas unidades e cada uma exhibe

em conjunto a sua e todas as restantes identidades; tome-se como exemplo a mesma universidade, unidade de uma instituição religiosa; a organização religiosa permitiria apenas que nessa universidade operassem membros do credo religioso defendido, sendo que a administração, os professores, o pessoal auxiliar e técnico seria avaliado pelas suas competências laborais e pelo seu compromisso religioso.

Ainda assim, a maior parte dos autores revistos defende que é possível chegar-se a uma essência, considerando a identidade como o mapa cognitivo que providencia o *modus operandi* de uma organização. No caso da dualidade especializada, a universidade teria uma identidade própria, ainda que influenciada pela da instituição religiosa, mas a verdade é que todas as identidades sofrem influências das mais diversas propensões. A maior flexibilidade e independência deste tipo de organização permite-lhes encarar mais facilmente a mudança, mas simultaneamente são mais sujeitas a situações de conflito entre a gestão periférica e a gestão central. Na dualidade holográfica, sob um ponto de vista pragmático, a universidade talvez tivesse uma identidade ainda mais forte e consistente, dada a pressão e o partidarismo não isentos, exercidos pela entidade religiosa em questão, numa atitude de gestão muito mais centralizada. Por outro lado, teria certamente maior dificuldade em enfrentar a mudança, dada a sua predisposição apológica por um credo.

3.1.4. Valor e conhecimento

À medida que os métodos mais convencionais se perdem, as organizações são também elas obrigadas a mudar e a acompanhar as novas tendências. Na ausência (ou diminuição) de estruturas demasiadamente burocráticas, torna-se cada vez mais importante a construção e manutenção de uma estrutura interna cognitiva que represente, para os seus membros, aquilo que a organização é e pretende ser, o que significa garantir um sentido clarificado da identidade, compreendido e aceite pelas suas audiências internas (Albert, Ashforth e Dutton, 2000). Mas não só: geralmente, quando as organizações exprimem a sua identidade, através do design a um nível operacional, estão a usá-la como ferramenta comercial, cujo propósito é, no caso das empresariais, o de gerar lucro a curto prazo (Olins, 1990). No entanto, como a competição, em ambientes mutantes e dinâmicos, leva as organizações a procurarem novas fontes de vantagem competitiva (Simões, Dibb e Fisk, 2005), a aposta na comunicação já não serve apenas para dar a conhecer produtos e serviços, mas também para transmitir valores e garantir a diferenciação (Camacho e Franch, 2004), o que não deixa de, só por si, constituir um valor.

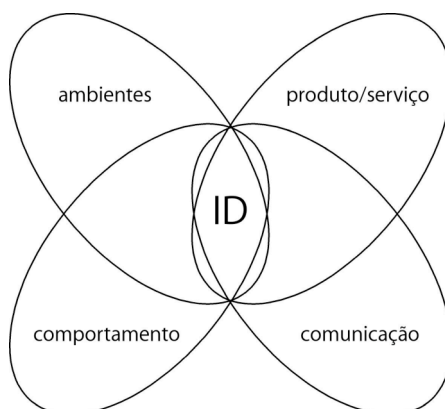
Gomes e Sapiro (1993) afirmam que é difícil identificar o valor patrimonial de uma imagem, mas que a solidez da reputação, a esta associada, leva o consumidor a pagar mais pelo produto ou serviço, dada a valorização pessoal que sente ao estar ligado a uma organização conceituada. A este respeito, Brandão e Carvalho (2002) afirmam que o valor da imagem é superior ao do produto ou serviço a ela associado e Gomes e Sapiro (1993) reiteram que os concorrentes de uma organização com uma imagem conceituada e reconhecida e uma reputação capitalizada têm pela frente um desafio imenso quando a tentam superar.

3.1.4.1. Tangível e intangível: componentes da identidade

Segundo Hunter *et al.* (2005), o capital de uma organização contempla todos os recursos e propriedades retidos pela organização, com a expectativa de que possam contribuir para ganhos futuros. O tipo de capital mais reconhecido apresenta-se de forma tangível, tal como os imóveis e os equipamentos, pois são facilmente definidos e medidos contabilisticamente.

Segundo Olins (1990), a identidade sistematizada, distinta da identidade organizacional, deve ser clara, visível, tangível e total, utilizando-se para isso os quatro vectores corporativos que compõem o *mix* da identidade sistematizada: produtos e serviços, ambientes/edifícios, comunicação e comportamento (Olins, 2002). Os três primeiros são manifestações que apelam essencialmente aos sentidos, enquanto o quarto encontra significados ao nível dos sentimentos. A este deverá ser dada especial ênfase nas indústrias de serviços que lidam com o intangível. Nestes casos será a consistência da atitude, da acção e do estilo que vai sublinhar a identidade da organização.

Esquema 3.1. – Mix da identidade sistematizada



No entanto, os tangíveis são também mais facilmente copiáveis pela concorrência e, certamente por isso, nas últimas décadas, observa-se uma atenção crescente e

especialmente vocacionada para o capital intangível, designadamente as competências e o conhecimento da força de trabalho, entendidos como contributos igualmente válidos para a obtenção de diferenciação, valor e lucro. Baseando-se no trabalho de diversos autores, Hunter *et al.* (2005) listam e citam algumas formas de investimento intangível:

- *material intelectual que é formalizado, capturado e desenvolvido no sentido de se poder considerar um recurso de valor acrescentado* (Klein e Prusak, 1994 *apud* Hunter *et al.*, 2005);
- *valor acumulado pelo investimento em treino e formação de pessoal* (Skandia, 1996 *apud* Hunter *et al.*, 2005);
- *informação e aplicação de conhecimento* (Edvinsson e Malone, 1997 *apud* Hunter *et al.*, 2005);
- *experiência adquirida que pode ser usada para a criação de riqueza* (Stewart, 1997 *apud* Hunter *et al.*, 2005);
- *capacidade holística que uma organização possui para a produção de respostas criativas a eventuais e potenciais mudanças* (Rastogi, 2000a,b *apud* Hunter *et al.*, 2005);
- *capital intelectual: humano, estrutural e relacional*, Stewart (1999).

Esta última referência aos recursos intangíveis sob o ponto de vista de Stewart parece sintetizar e contemplar todas as outras e é merecedora de especial atenção no contexto da identidade: o capital intelectual é composto pelo capital humano - capacidades particulares, conhecimento, e experiências de cada indivíduo interno à organização -, pelo capital estrutural - processos de trabalho, sistemas de informação, manuais de procedimentos, patentes, cultura, suporte do capital humano - e, finalmente, o capital relacional - relações com as audiências externas, reputação, marcas e valor destas. Não seria pois ousado, prematuro ou descontextualizado afirmar que a identidade é uma forma de capital intelectual com implicações ao nível dos capitais humano - pela relação que mantém com os membros internos e suas capacidades -, estrutural - por ser própria e intrínseca à organização e à sua personalidade - e relacional - ao ser manifestada e levada às audiências externas, responsáveis pela criação das suas imagens.

Sob o ponto de vista de Olins e de outros profissionais desta área, a identidade sistematizada (a manifestação da identidade) está intimamente relacionada com o design e, por conseguinte, com um resultado ou expressão práticos, tangíveis, visíveis e/ou explícitos. Já os autores académicos, maioritariamente com formação inicial pela via do marketing e da gestão, numa perspectiva evolutiva e mais conceptual, entendem o *mix* da identidade não tanto sob o panorama da operacionalização mas de forma tendencialmente estratégica, e

de maior complexidade, focalizando-se no comportamento e na reputação, levando o conceito a um nível de abstracção mais elevado (Tabela 3.4.).

Tabela 3.4. – Identidade, um composto de valor tangível e intangível

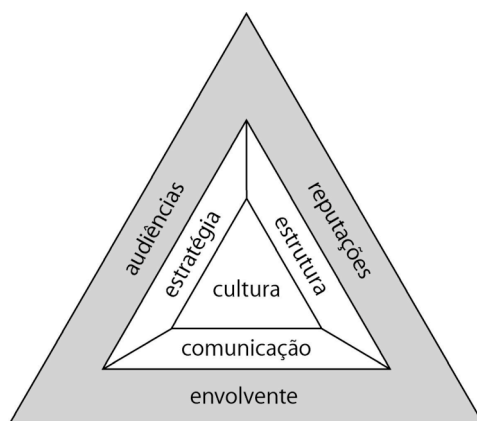
Autor *	Ano	Definição de identidade	Ênfase
Simões <i>et al.</i> (A)	2005	Reflecte-se no clima, na missão, nos valores e crenças da organização, correspondendo a um funcionamento coerente que se fundamenta na acção colectiva dos membros internos organizacionais	Intangível
Balmer (A)	2002	Fusão entre estratégia, estrutura, comportamento (cultura) e comunicação.	Intangível e Tangível
Olins (P)	2002	Manifestação e apresentação tangível da personalidade de uma organização aquando das suas muitas transacções diárias, correspondendo à forma geral como uma organização se apresenta	Tangível
Gioia <i>et al.</i> (A)	2000	Representações consistentes e particulares de uma organização, com especial ênfase nos símbolos e logos; é estratégica e aplicada tanto interna e como externamente	Intangível e Tangível
Baker e Balmer; Balmer e Stotvig (A)	1997	Expressão da personalidade organizacional através de uma variedade de pistas, podendo ser experimentada por todos, porque se manifesta no seu comportamento e na sua comunicação	Intangível e Tangível
Markwick e Fill (P e A)	1997	A apresentação e modo de distinção de uma organização através de uma variedade de pistas, parcialmente da identidade visual, outra parte focalizadas na comportamental	Intangível e Tangível
Van Riel e Balmer (A)	1997	O modo de apresentação de uma organização através do comportamento e do simbolismo, dirigidos às audiências internas e externas	Intangível e Tangível
Schmitt e Simonson (A)	1997	Apresentação de uma organização através dos seus quatro vectores estéticos: bens móveis e imóveis, produtos, presença e publicações	Tangível
Abratt (A)	1989	Conjunto de pistas visuais – físicas e comportamentais - que torna uma organização reconhecível e distinta das restantes.	Intangível e Tangível
Margulies (P)	1977	Os modos explícitos seleccionados por uma organização para se identificar perante todas as suas audiências	Tangível

Adaptado de Alessandri (2001) e Balmer (2002)

* (A) Autor Académico, (P) Autor Profissional

Da análise da Tabela 3.4. verifica-se que são diversos os autores a considerarem, como parte da identidade, as competências básicas, a comunicação e as vertentes comportamental e cultural de uma organização, o que não contraria de todo o *mix* da identidade sistematizada, representado no Esquema 3.1., e defendido por Olins. No entanto, conforme insistido por Balmer (2002a), gerir a identidade requer muito mais do que expor e compreender os atributos de uma organização; implica contemplar a filosofia, os valores e o conhecimento, particularmente sensíveis a mudanças ou a expectativas goradas. O autor sublinha que a envolvente não deve ser considerada parte da identidade, mas uma forte influência, capaz de afectar os vectores que compõem a identidade, passando-se o mesmo com as audiências e as reputações da organização, pelo que sugere um novo *mix* da identidade (Esquema 3.2.) que contempla quatro dimensões principais – cultura, estratégia, estrutura e comunicação – rodeadas pelas três interligadas influências – envolvente, audiências e reputações –, argumentando que apenas assim se revela a natureza multidimensional e multidisciplinar da identidade.

Esquema 3.2 – *Mix da gestão da identidade*



Fonte: Balmer (2002)

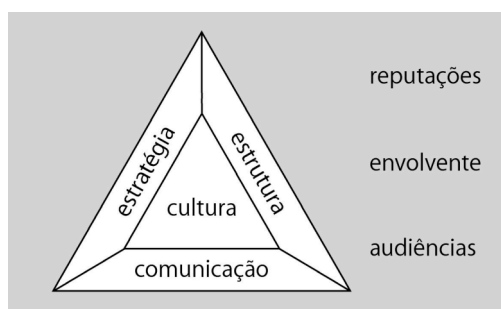
Balmer (2002a) explicita ainda que destes quatro vectores principais, a **estratégia** refere-se aos elementos da identidade que são produto de decisões mais ou menos conscientes, tomadas no passado (recente ou remoto) e que, por tal, passaram a incorporar a identidade organizacional, como a visão, a filosofia, as tácticas, a performance de produtos e serviços e respectivas marcas, a performance financeira e as hierarquias; a **estrutura** consiste nas relações existentes entre as unidades, os departamentos, as diversas companhias que constituem um grupo organizacional, as alianças e as parcerias de uma organização; a **comunicação** realiza-se pelos diversos modos utilizados pela organização para gerar interações, ou seja, a sua comunicação total, interna e externa, controlada ou não. A **cultura**, nesta abordagem, refere-se aos elementos subjectivos e centrais da organização,

tipicamente difíceis de visualizar e, por conseguinte, de gerir, como o são as sub-culturas organizacionais.

A **envolvente** contempla a concorrência, o sector/indústria em que a organização se insere, a constituição governamental vigente, o mercado em que a organização se movimenta, influenciando a formação da imagem a qual afecta a construção das **reputações** – juízos de valor e estima em que a organização é tida de uma forma geral, sendo que as **audiências** são corporizadas pelos públicos que têm da organização uma dada imagem.

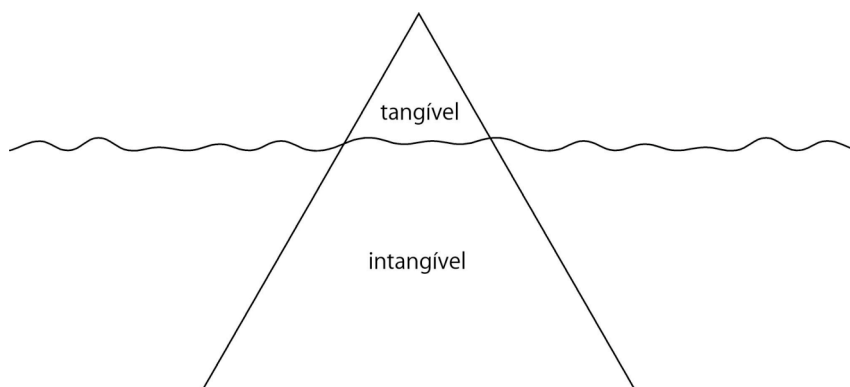
No entanto, este modelo de identidade parece sugerir que as audiências mantêm uma qualquer relação apenas com a estratégia, que as reputações estão apenas ligadas à estrutura e que a envolvente terá uma suposta influência na comunicação. Uma vez que as audiências, a envolvente e as reputações se pretendem como influências da identidade e sendo esta composta pela estratégia, pela estrutura, pela comunicação e pela cultura, o modelo de Balmer sofre de uma paralisia que pode afectar a sua boa interpretação. Portanto, sugere-se uma esquematização mais dinâmica e aberta, de modo a demonstrar que as três influências se dão sobre qualquer um dos componentes deste modelo de concepção tendencialmente intangível (Esquema 3.3.).

Esquema 3.3 – Proposta de alteração ao *mix* da gestão da identidade de Balmer



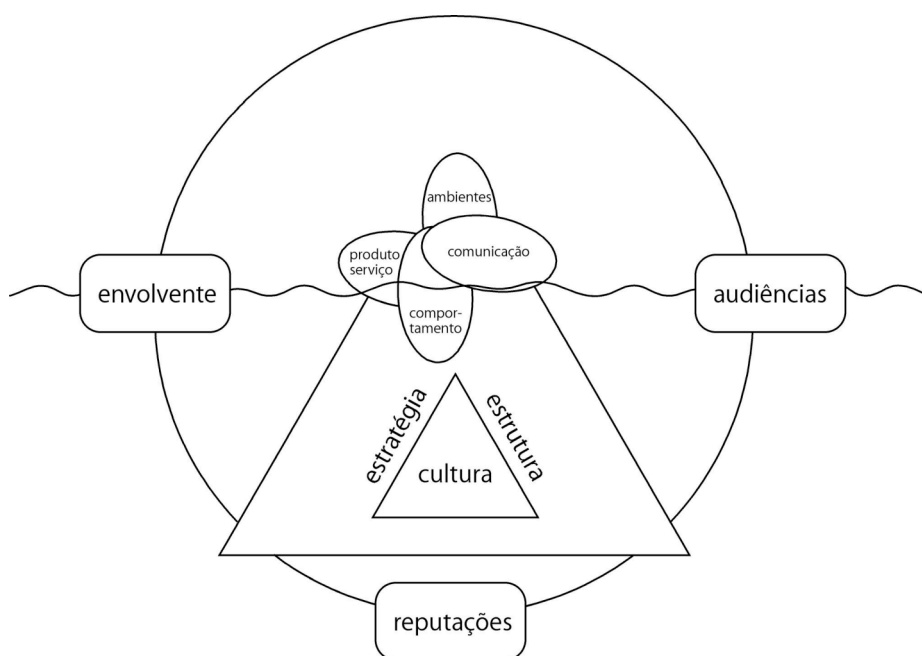
Lambert (1989) *apud* Alessandri (2001) sugere um modelo de apresentação da identidade a que chama “*iceberg* da identidade” (Esquema 3.4.) pois, para ele, a identidade possui efectivamente dois níveis: aquele que se encontra acima da superfície é tangível e simboliza todos os elementos físicos da identidade (logos, cores, *slogans* e respectivas aplicações); e outro, submerso, intangível, de uma proporção muito superior e, por conseguinte, não visível, onde estão simbolizadas as forças naturais da organização como o estilo da gestão, a estrutura, os comportamentos, os procedimentos que, apenas são observáveis através da parte à superfície, exactamente como num *iceberg* cuja secção à superfície profetiza uma imensa massa imersa.

Esquema 3.4. – *Iceberg* da identidade de Lambert



O esquema proposto por Lambert engloba as duas visões de mix da identidade referidas: a pragmática que corresponde à porção tangível do *iceberg*, e a conceptual que equivale à porção submersa e intangível. Poderia então ser redesenhado de forma a incluir estas duas concepções e a servir de modelo demonstrativo da identidade (Esquema 3.5.).

Esquema 3.5. – Proposta de alteração ao *Iceberg* da identidade de Lambert



Apesar de uma organização se poder ver a si mesma como uma abstracção e como demasiado complexa para adquirir uma face que a possa personificar, as próprias audiências tendem a tornar tangíveis essas complexidades, pela simplificação de significados para que naturalmente tendem. O caso da Microsoft, por exemplo, é o de uma organização gigante

multinacional cuja complexidade não chega, nem interessa, a grande parte das suas audiências, especialmente a que se compõe pelo consumidor final, cuja super-simplificação de significados resulta nas designações das suas duas marcas mais conhecidas, Windows e Office. Aquilo que permanece e que ajudará à constituição da imagem de uma organização é a fracção tangível da identidade. Ainda assim, para a organização, a sua imagem detida pelas audiências é considerada um activo intangível, pela existência remota que mantém nas mentes dos públicos e pela dificuldade, senão mesmo impossibilidade, sentida pela organização no controlo da mesma.

Poder-se-ia afirmar que, dos elementos que compõem o *iceberg*, aqueles que se encontram à superfície (desconsiderando os serviços e uma pequena parcela da comunicação cuja intangibilidade se verifica na sua relação com o comportamento dos membros organizacionais e nos boatos) se podem agrupar sob o domínio do design, sendo este entendido pelo seu nível funcional e pela sua competência estética. Schmitt *et al.* (1995) e Schmitt e Simonson (1997) são, dos autores analisados na Tabela 3.4., os únicos académicos que, defendendo a tangibilidade da identidade, afirmam que, se gerida de forma apropriada e estratégica, a estética, patente nas diversas manifestações da identidade, especialmente as visuais, desde os cartões de visita à arquitectura dos edifícios, pode adicionar vantagem competitiva a uma organização, pelo valor acrescentado da imagem gerada. Sublinham que é pela estética que as organizações alcançam mais rapidamente a diferenciação, sem necessitar de tão grande exposição para a transmissão de benefícios tangíveis, como a lealdade do cliente, a postura e um preço *premium*, o destaque relativamente a todos os restantes estímulos, a protecção de ataques da concorrência, a consistência das técnicas de comunicação, a motivação dos membros internos, benefícios estes que são transmitidos através daquilo a que os autores designam por 4 Ps da gestão estética: *Properties, Products, Presentations* e *Publications*, uma fórmula capaz de mais facilmente delinear os elementos estéticos de uma organização. Esta abordagem é, na verdade, insuficiente para definir todo o valor da identidade, visto ser muito externa e focalizada para a construção da imagem, principalmente no consumidor final, e por não apreciar, na proporção que lhe é devida, um intangível que, nas organizações da sociedade da informação, é de sobeja consideração e valor: o capital humano ou o conhecimento.

3.1.4.2. Conhecimento: fundamental à identidade

Se outrora o factor decisivo da produção era a terra e mais tarde o capital, visto como o conjunto de maquinaria e de bens instrumentais, hoje o factor decisivo é, cada vez mais, o próprio homem, isto é, a sua capacidade de conhecimento que se revela no saber científico, na sua capacidade de

organização solidária, na sua capacidade de intuir e satisfazer a necessidade do outro (Ioannes Paulus II, 1991). Era esta a posição do Papa João Paulo II, patente na sua encíclica de meados do ano de 1991, preconizando o advento da sociedade do conhecimento.

A importância da gestão da identidade terá certamente ligações à nova era da informação e da inteligência, quando o conhecimento e os significados vêm ocupar o lugar das matérias-primas e da energia. Stewart (1999) afirma que, nas organizações baseadas no conhecimento, a informação integra a realidade organizacional e assume uma realidade característica, separada da dos produtos, tanto no espaço, como no tempo. Anteriormente, a informação era uma característica dos produtos, e não possuía vida própria; na economia do conhecimento é comum haver *divergência entre o fluxo da informação e o fluxo físico* (Stewart, 1999 p.60): a informação e o conhecimento constituem uma realidade própria que, dentro da realidade organizacional, se destaca do movimento físico dos produtos ou dos serviços.

Esta mudança de paradigma organizacional obriga naturalmente à mudança de mentalidades, de crenças e, no caso de organizações que tenham transitado de uma era para outra, a própria cultura, os hábitos e os rituais poderão também ter mudado, mudança essa que, sendo consciencializada, certamente será transmitida às demais audiências da organização. Assim sendo, a informação e o conhecimento são também componentes da identidade organizacional. A gestão da informação, pela sua aquisição e processamento, concentra e desenvolve o conhecimento numa organização. Dada a vertiginosa rapidez com que a informação circula, continuamente substituindo o conhecimento e os hábitos anteriores, o bem “capital intelectual” de uma organização muda com relativa frequência implicando alterações, em certos casos estruturais mas, na maior parte dos casos, ao nível da identidade. Uma organização de produção de *software* de apoio a equipamento astrofísico que ontem conhecia um sistema solar indiscutivelmente composto por nove planetas e cuja base de trabalho se apoia nesse dogma, não será a mesma hoje, ao saber que esse total, recentemente posto em causa, poderá não ser o mesmo a partir de amanhã, o que certa e invariavelmente, resultará como fonte de novo conhecimento.

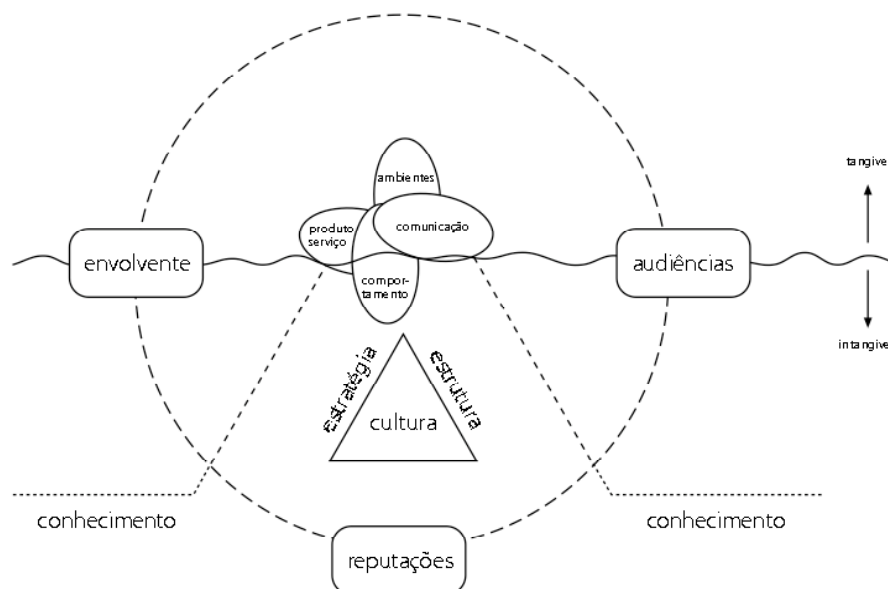
O hábito, estruturado pela experiência, opera como uma *gramática de comportamentos*: é a assimilação e representação de regras sociais e relações entre entidades, gerando práticas e expressões que decorrem de forma espontânea. Esta posição, assumida por Moingeon e Ramanantsoa (1997), é transladável para as organizações em que o hábito será a assimilação e utilização das características e dos atributos organizacionais, pelos membros que compõem a organização. Este hábito, ou forma de conhecimento, pode ser facilmente revelado, percebido e mimetizado, como no caso do processo de produção de um qualquer objecto ou peça que deve responder a um manual técnico de procedimentos; mas

pode também ser implícito e de mais árdua transmissão e até mesmo de difícil aprendizagem, como no caso de um léxico próprio. As intuições, as regras não escritas, as mentalizações e valores inconscientes aplicados de forma automática, espontânea e sem necessitar de muito tempo de raciocínio, como por exemplo, a dactilografia empírica - que permite ao utilizador habitual de um teclado saber exactamente onde se encontra cada tecla (Stewart, 1999) - são formas de conhecimento tácito que também compõem a cultura organizacional e que, por conseguinte, determinam a identidade.

A identidade é, pois, um património, gerado pela acumulação e renovação contínuas de conhecimento, seja este explícito ou implícito. Um sistema de identidade devidamente gerido, predominantemente visual, mas de onde não devem ser excluídos quaisquer outros meios e canais que conduzam à percepção (e naturalmente, ao conhecimento), é o primeiro passo para a transformação, na medida do possível, do conhecimento tácito que caracteriza a cultura de uma organização, no conhecimento explícito que comporá o mix da identidade sistematizada a qual, por sua vez, será passível de, com maior eficácia, ser transmitida e comunicada às audiências. Não quer isto dizer que a identidade seja sempre explícita, pois não o é. Explícito é, por exemplo, o elevado saldo bancário na conta da organização, componente da sua realidade que, por sua vez, contribui para a definição da identidade. Assim, os membros da organização podem reagir à pergunta *Quem Somos?* com a resposta *Somos Ricos!*, partindo de um conhecimento notoriamente explícito e mensurável. Já implícito é o conhecimento acumulado, ou a motivação revigorante do ambiente organizacional, o que pode levar os mesmos membros a reagir à mesma pergunta com uma resposta diferente: *Somos Criativos!* ou *Somos Felizes!*. A identidade constitui-se e desenvolve-se em torno de elementos implícitos e explícitos. No entanto, é efectivamente predominante o conhecimento tácito, aquele que é sempre mais difícil de transmitir. A gestão da identidade, através dos programas e sistemas que serão abordados mais adiante neste capítulo, é uma das formas de tornar explícito esse conhecimento, nomeadamente em logotipos, campanhas publicitárias, *slogans*, mas também em códigos de ética, manuais de procedimentos, etc..

Sob este ponto de vista, o enquadramento da tangibilidade da identidade deixa de poder ser representado através de um *iceberg*, devendo assumir-se como um *continente* cuja base sedimentar é o conhecimento, o intangível que comanda e reage aos *inputs* dos restantes elementos, tangíveis ou intangíveis (Esquema 3.6.).

Esquema 3.6. – O continente da identidade



3.1.4.3. Auto-conhecimento e reconhecimento

Se, de um ponto de vista operacional, a identidade é composta por todas as manifestações visuais, observáveis e mensuráveis (Alessandri, 2001), do ponto de vista conceptual, a identidade é a apresentação planeada e estratégica de uma organização, com propósitos específicos, de modo a gerar uma imagem positiva cujo objectivo é o de obter uma reputação favorável ao longo do tempo. Imagem e reputação permitem, em tempos e circunstâncias diferentes, reconhecer e distinguir uma organização, mas também ajudar no seu processo de auto-conhecimento.

Quem somos?, o que fazemos?, para onde nos queremos dirigir?

A percepção tida pelos membros internos de uma organização relativamente àquilo que esta é, tem vindo a assumir uma progressiva importância nas auditorias de imagem organizacional, visto estes serem, cada vez mais, considerados os principais agentes de criação da reputação de uma empresa. Na verdade, são os membros de uma organização que com esta contactam no seu todo, conhecendo tanto aquilo que esta tem de positivo como de reprovável, sendo capazes de transmitir a identidade da organização de uma forma única, resultante da interacção entre a imagem que eles próprios têm da empresa onde trabalham e as idiossincrasias de cada um enquanto indivíduo. Desta forma, quando as

organizações se questionam, revelando a necessidade de se auto-conhecerem, alguns aspectos devem ser considerados e analisados qualitativamente junto destes membros (Alcalá, [s. d.] versão provisória):

- **o local de trabalho:** distribuição do espaço, horários de trabalho, condições ambientais de higiene e segurança, nível de stress, qualidade e performance dos meios materiais;
- **a comunicação:** nível de conhecimento da actuação global (comunicação interna e externa), nível de conhecimento e acessibilidade relativamente a outros departamentos e/ou divisões, noção das responsabilidades individuais, acesso aos superiores, grau de liberdade de expressão das opiniões;
- **o estilo da direcção:** fluidez das relações com os restantes membros, responsabilidade perante os compromissos assumidos, independência e bom-senso nas tomadas de decisão, atenção prestada às sugestões de subordinados, capacidade de clarificar instruções, assistência, participação e aconselhamento;
- **a estratégia:** conhecimento global existente sobre a estratégia e os objectivos da organização; nível de clarificação das trajectórias profissionais;
- **a estrutura:** esforços no sentido de estimular o espírito de equipa inter-departamental, rapidez da resposta aos clientes, facilitação de promoções na carreira profissional;
- **a ética e a motivação:** nível de satisfação pelas tarefas desempenhadas, orgulho de pertença, respeito pelos colegas de trabalho, justiça na atribuição de funções, utilidade das funções, respeito pelos familiares dos membros, honestidade, igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, fomento à dignidade (sexual, política, religiosa, racial), estado emocional geral;
- **a formação:** preocupações relativas ao desenvolvimento formativo dos membros, disponibilização de acções de actualização, empenho e participação dos membros em acções de formação;
- **os recursos humanos:** cedência de oportunidades para adquirir a experiência adequada às aspirações profissionais, avaliação e medição de rendimento e performances no trabalho, respeito pelos indivíduos independentemente do cargo por estes desempenhado, fomento da participação em actividades lúdicas extra-laborais, metodologias de integração de novos membros;
- **a remuneração:** adopção de políticas de premiação, percepção de segurança de emprego, justiça na política salarial e de subsídios, competitividade dos salários, estratégia de benefícios sociais;
- **a relação dos membros internos com os clientes:** nível de comprometimento para com o cliente, conhecimento das suas necessidades, solidez das relações com este

mantidas, percepção da qualidade dos serviços prestados, valorização dada pelos clientes aos produtos e serviços, nível de reciprocidade de confiança, tipo de comunicação feita com o cliente.

Assim, poder-se-á afirmar que a identidade, capaz de reforçar a imagem de uma organização, faz com que esta, por sua vez, fortaleça o sentido de pertença, as relações entre os membros, a fidelidade do cliente, mas também o argumento de venda pelo valor acrescentado e o maior conhecimento que as audiências (tanto externas, como internas) têm sobre a organização.

Reconhecer e distinguir uma organização

As audiências são o principal indicador na auscultação do nível de reconhecimento e da capacidade de identificar uma organização. O indicador consumidor final é, na maior parte dos casos, o mais estudado pois, regra geral, é aquele que a organização tem mais dificuldade em identificar (o que simultânea e proporcionalmente a obriga a um maior empenho e esforço nesse sentido). Quanto mais estas audiências souberem sobre a organização que representa um dado produto, maior a sua aptidão para a elaboração de juízos de valor adequados e racionais – o que não significa necessariamente “favoráveis”. Para o consumidor final, o conhecimento detido sobre uma organização ou marca é uma parte considerável do seu processo de tomada de decisão. É a identidade que, pelas suas manifestações, garante que esse conhecimento seja veiculado e armazenado na forma de uma imagem mental. No entanto, contrariando a opinião de grande parte dos autores que afirmam que essa imagem é um resíduo de conhecimento acumulado por aquilo que se percebe visualmente sobre uma organização, Corbett (s.d.) estuda uma forma de encarar e definir a identidade que permite, de igual modo, identificar e reconhecer uma organização, por algo mais do que aquilo que sobre esta se vê: os sons ou, mais concretamente, os hinos organizacionais. O autor não vem corromper ou contrariar o postulado, vem apenas mencionar aquilo que na literatura científica ainda não havia sido explicitado. O próprio *mix da identidade sistematizada*, de características mais tangíveis, mantém-se com os seus quatro vectores, visto que estes hinos se incluem no vértice da comunicação organizacional, vector que prevê, por exemplo, a publicidade, um sinal através do qual os sons que tipificam uma organização são maioritariamente veiculados.

A verdade é que o impacto causado pela identidade sobre os sentidos primários, através de vínculos sensoriais para além dos visuais, não é uma técnica recente e é aliás também alcançado muito principalmente sobre o olfacto. A indústria automóvel é um excelente

exemplo do uso dado a este tipo de comunicação aromática: o cheiro de um automóvel de marca Fiat, seja qual for o modelo, é único e facilmente reconhecido e atribuído à marca. A Peugeot anunciou o lançamento do modelo 307 com uma campanha cujo slogan “Um automóvel intenso” foi mote numa brochura enviada a clientes, na qual, para além de se dar a conhecer o novo modelo, através de uma forte componente visual, havia anexado um pequeno frasco de amostra de perfume, acompanhando uma mensagem que explicitava tratar-se do cheiro, especificamente deste modelo.

Também o paladar é explorado no sentido de gerar imagens nas audiências, tendo surgido diversas campanhas publicitárias, no início dos anos 90, em que as marcas colocavam ao dispor de um público, tido como consumidor final, devidamente vendado, um exemplar do seu produto e um exemplar de um suposto produto concorrencial. Pela degustação de ambos, o público era capaz de identificar o da marca, naturalmente o preferido. De igual modo, as texturas atribuídas aos materiais (produtos, embalagens, cartões, catálogos) ou a simulação de texturas através de impressão, projecção, etc., são formas de gerar ligações entre uma marca ou organização e uma determinada sensação tátil.

A identidade é então percebida física e sensorialmente, através dos elementos em que é aplicada, pelo carácter ou universo psicológico de uma organização e seus recursos humanos, e pelo estilo aplicado nas manifestações anteriores e que basicamente é composto pelas constantes que permitem o reconhecimento, sejam elas de natureza visual, acústica, gustativa, aromática ou tátil. Um estilo forte e coeso é uma importante forma de garantir o reconhecimento, visto ser nele patente o modo como se procede e se exprime e como são manifestados os interesses e opiniões. Bernstein (1984) utiliza como exemplo o estilo da Marlboro: a identidade da marca é o *cowboy* do oeste norte-americano que é apresentado num estilo sereno, calmo, maduro, quente, de forma a poder reflectir-se a personalidade desta marca que é não só de tabaco, mas também de roupa e de adereços para homem. O mesmo acontece com a McDonald's, cuja identidade é garantida pelo palhaço Ronald McDonald, apresentado através de um estilo colorido, infantil, circense, lúdico, garantindo o reflexo de uma personalidade e de uma cultura.

Os casos apresentados apenas podem garantir o reconhecimento da identidade da respectiva organização se todas as manifestações, usadas para esta exprimir, forem consistentes e fiéis a um todo que pode mudar, adaptar, redesenhar, mas impondo proporcional reestruturação às suas partes. Se as organizações não forem capazes de garantir o reconhecimento, algo deverá ser revisto nas suas estratégias de identidade, sejam estas já assumidas ou não.

A decisão de implementar um programa de identidade, numa organização que nunca o tenha feito, parte, geralmente, da vontade por esta demonstrada de parecer e tornar-se eficiente, depois de compreender que a gestão da identidade auxilia a garantir que todas as manifestações organizacionais se interligam consistentemente e que estas são identificadas com aquela e não com outra organização. Trata-se, por uma instância, de reconhecimento e, por outra, de discriminação (Bernstein, 1984), visto que a identidade posiciona a organização, levando-a a ocupar um lugar que, na mente das suas audiências-alvo, se diferencia do lugar ocupado pelos seus concorrentes.

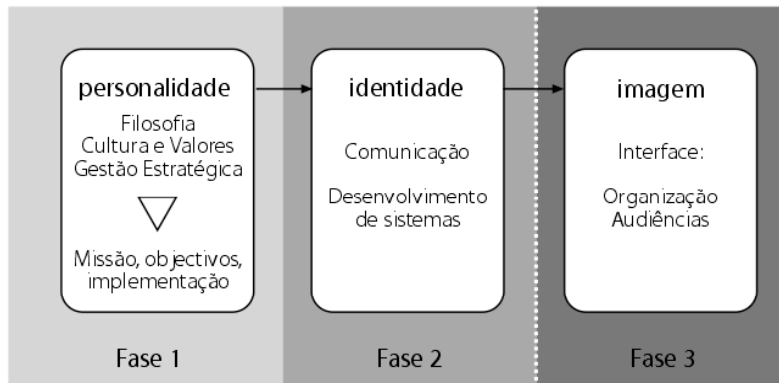
3.1.5. Representações da dinâmica

São várias as propostas de representação da dinâmica da identidade que têm surgido na literatura, desde que maior ênfase foi dada a este componente organizacional. Neste trabalho interessa averiguar a evolução realizada, não com todos os modelos propostos na literatura, mas através daqueles que se revelaram pertinentes pela abordagem inovadora que, a seu tempo, vieram propor.

Modelo de Abratt - 1989

O modelo de Abratt de 1989 (Esquema 3.7.) introduziu a primeira representação conceptual do processo de gestão da identidade, identificando três fases, sendo a primeira a personalidade organizacional que Abratt entende poder ser controlada e desenvolvida através da articulação da filosofia que lhe é intrínseca e da integração no processo de gestão estratégica; a segunda, a identidade, atribuindo grande importância ao processo de comunicação, visto a identidade ser tida como o meio de levar a personalidade organizacional às diversas audiências capazes de a perceberem. Finalmente, a terceira, identificada pelo autor como a imagem, numa estreita relação com a identidade, introduzindo Abratt a noção de interface entre identidade e imagem (Abratt, 1989), ou o “momento da verdade” (Stewart, 1991 *apud* (Balmer e Stotvig, 1997)), preconizando a necessidade de verificar o alinhamento entre estes dois conceitos. Este modelo centra a identidade, neste caso sistematizada, no âmbito do marketing, com preocupações principalmente ao nível do receptor, designadamente o consumidor final, o que causa estranheza, visto que esta posição, não distingue imagem de reputação.

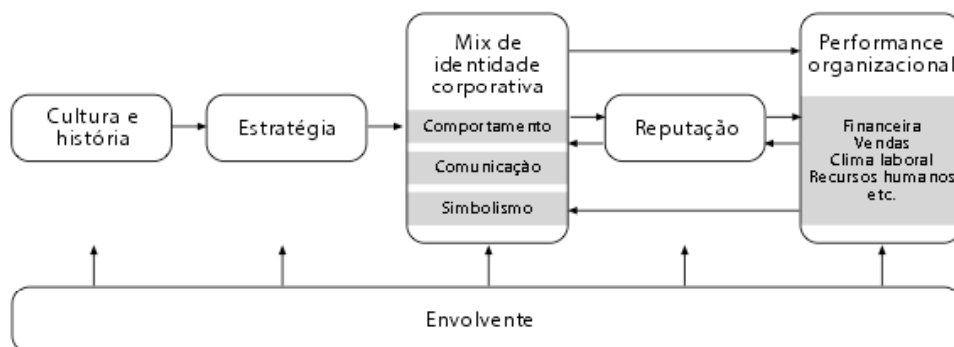
Esquema 3.7. – Modelo de Abratt (1989).



Modelo de van Riel e Balmer – 1997

Já para van Riel e Balmer (1997), o objectivo da gestão da identidade é o de estabelecer, junto de todas as audiências de uma organização, uma reputação favorável que se deverá traduzir na propensão destas para a aquisição de produtos ou serviços, ou para uma maior dedicação no trabalho, ou ainda na tendência para investir nessa organização. Os autores manifestam uma preocupação com a estratégia e consideram também a existência de um retorno mas, para eles, a identidade mantém uma ligação óbvia com o mix de Olins, tendencialmente tangível e externa. Baseando-se num profundo e fundamentado levantamento bibliográfico, iniciam a sua representação com as raízes históricas, a cultura e a personalidade organizacionais, factores com impacto na estratégia e nos componentes do mix de identidade sistematizada, por sua vez trabalhados com o objectivo de alcançar uma reputação favorável a qual, finalmente, resulta numa melhorada performance organizacional. Acrescentam que a reputação e a performance são influenciadas pela envolvente e pelas alterações que esta sofre.

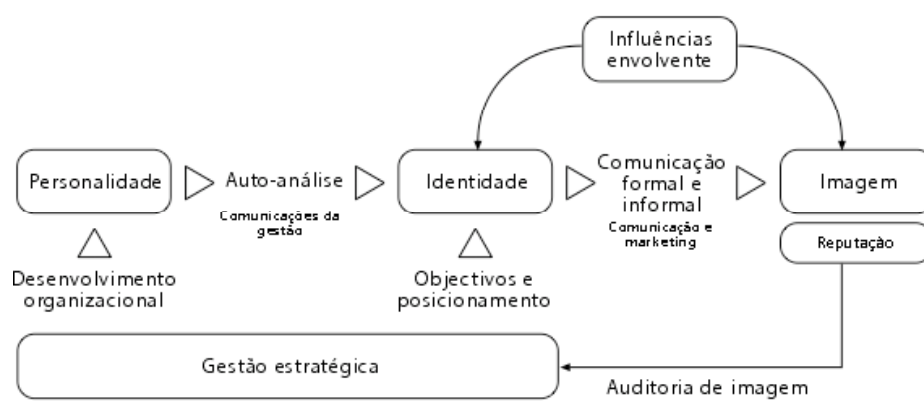
Esquema 3.8. – Modelo de van Riel e Balmer (1997)



Modelo de Markwick e Fill – 1997

Markwick e Fill (1997) consideram que a identidade é obtida pela compreensão daquilo que são a personalidade e os valores de uma organização, e que a mutabilidade do conteúdo estratégico é relativamente frequente; apenas o processo estratégico mantém uma forte relação com a personalidade e com as actividades organizacionais, cuja mudança é mais complexa. Assim, entendendo a estratégia do ponto de vista do conteúdo, os autores consideram que esta deve ser visivelmente separada da personalidade e da cultura, pois exerce influências sobre ambas, sempre que à estratégia são introduzidas alterações. A comunicação é, nesta representação, o veículo primordial e essencial à dinâmica da identidade.

Esquema 3.9 – Modelo de Markwick e Fill (1997)

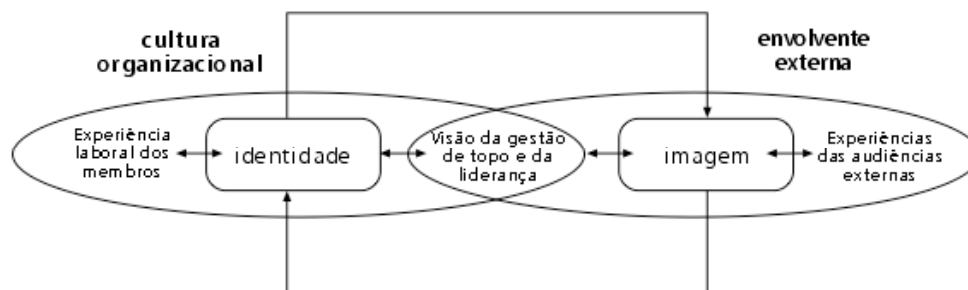


Modelo de Hatch e Schultz – 1997

Hatch e Schultz (1997) não atribuem manifesta importância à reputação e mantêm que os aspectos de personalidade e cultura são de difícil controlo. Argumentam que as relações entre a cultura, a imagem e a identidade formam um processo circular, envolvendo uma interdependência constante. A identidade é vista como um reflexo das dinâmicas culturais numa organização e providencia o material simbólico a partir e através do qual são construídas e comunicadas as imagens. Estas são projectadas para o exterior mas, simultaneamente, absorvidas pelo interior (pelos membros internos que são, em muitos casos, também audiências externas), na forma de significado a integrar o sistema cultural da organização, sendo recicladas para, de seguida, virem a ser inferidas simbolicamente enquanto identidade, o que leva as autoras a concluir que a identidade nunca é totalmente controlada nem gerida, em parte por se tratar também de um aspecto cultural.

Neste modelo Hatch e Schultz dão especial atenção às audiências de uma forma genérica e consideram já o processo de gestão da identidade como iterativo e não linear.

Esquema 3.10 – Modelo de Hatch e Schultz (1997)

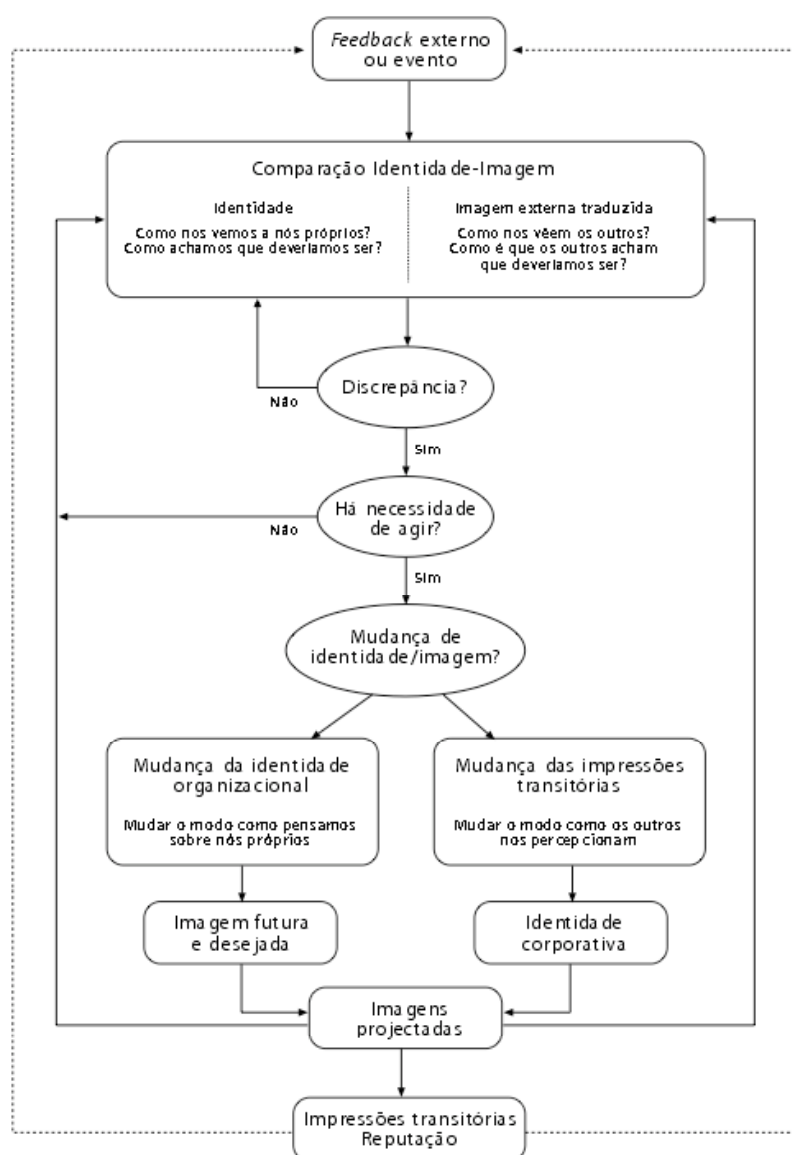


Modelo de Gioia, Schultz, Corley – 2000

Da mesma forma, Gioia *et al.* (2000) são levados a argumentar que existe uma relação próxima e recíproca entre a identidade e as várias tipologias de imagem, o que leva à constante reconsideração da definição de identidade, comparando esta, de forma explícita ou implícita, com a imagem que a organização pensa que os outros dela têm. Nesta representação, a dinâmica inicia-se quando a organização compara a sua identidade com a sua *imagem externa traduzida* (Dutton *et al.*, 1994), o que ocorre quando se manifestam *impressões transitórias* inesperadas. Os autores sugerem que, se a discrepância for relevante, a gestão de topo pode optar por duas alternativas:

- mudar o modo como a organização se vê a si própria - o que implica alterações a nível de identidade – (1) projectar uma visão atractiva ou imagem futura e desejada, como precursora de uma identidade que se deseja vir a obter, (2) transmitir uma declaração pública dessa imagem futura e desejada, enquanto sinal de mudança na organização;
- mudar o modo como os outros percebem a organização – (1) projectando uma imagem que clarifique, nas audiências externas, o conceito que possuem da identidade da organização, (2) enfatizando alguns aspectos da identidade considerados socialmente desejáveis ou correctos, (3) emitindo imagens falsas, na tentativa de colmatar algum erro ou acidente.

Esquema 3.11 – Modelo de Gioia, Schultz e Corley (2000)



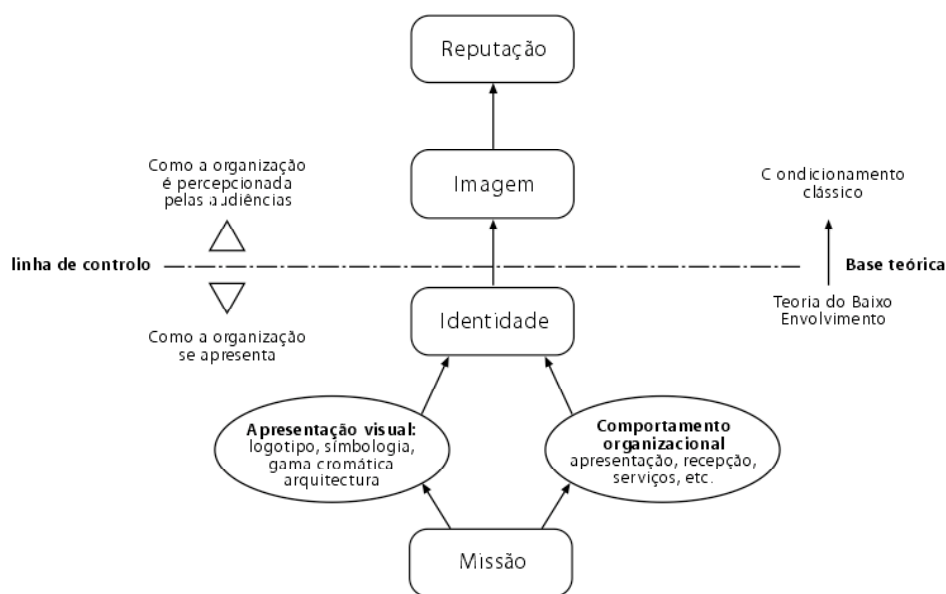
As audiências interpretam estes sinais e devolvem-nos à organização, frequentemente modificados, distorcidos, aumentados, afectando as percepções internas da organização daquilo que é a sua própria identidade, reiniciando-se o ciclo de comparação entre identidade e imagem.

Modelo de Alessandri – 2001

Para Alessandri (2001) a preocupação no processo de gestão da identidade reside no controlo da mesma e dos restantes componentes que integram e participam da dinâmica,

aproximando-se da linearidade proposta por Abratt em 1989. A missão é considerada a filosofia da empresa e pode ser tácita ou codificada. A identidade personifica a missão, através do comportamento organizacional e dos elementos visuais que a representam. Missão e identidade compõem a parte inferior desta representação e concentram todas as formas de apresentar a organização que podem por esta ser controladas, manipuladas e alteradas. Acima da linha de controlo, encontra-se a imagem que se gera nas mentes das pessoas, por interacção ou experiência com a organização, num patamar fora do controlo da organização e, por conseguinte, dependendo maioritariamente das audiências. A reputação é o último estágio deste esquema e forma-se ao longo do tempo, pelas repetidas impressões e imagens. Alessandri afirma que, para a compreensão do processo de gestão de identidade e como forma de minimizar a falta de controlo na formação das imagens, é fundamental conhecer o modo de construção das percepções nas audiências. Assim, a autora explica que, quanto mais difundida for a identidade, através de técnicas de repetição que levem a uma aprendizagem sem envolvimento (não consciente ou não controlada), maior a probabilidade de sucesso no reconhecimento dos símbolos que caracterizam uma organização. Esta ideia é conhecida como a *teoria do baixo envolvimento*, e é amplamente utilizada na comunicação publicitária.

Esquema 3.12 – Modelo de Alessandri (2001)



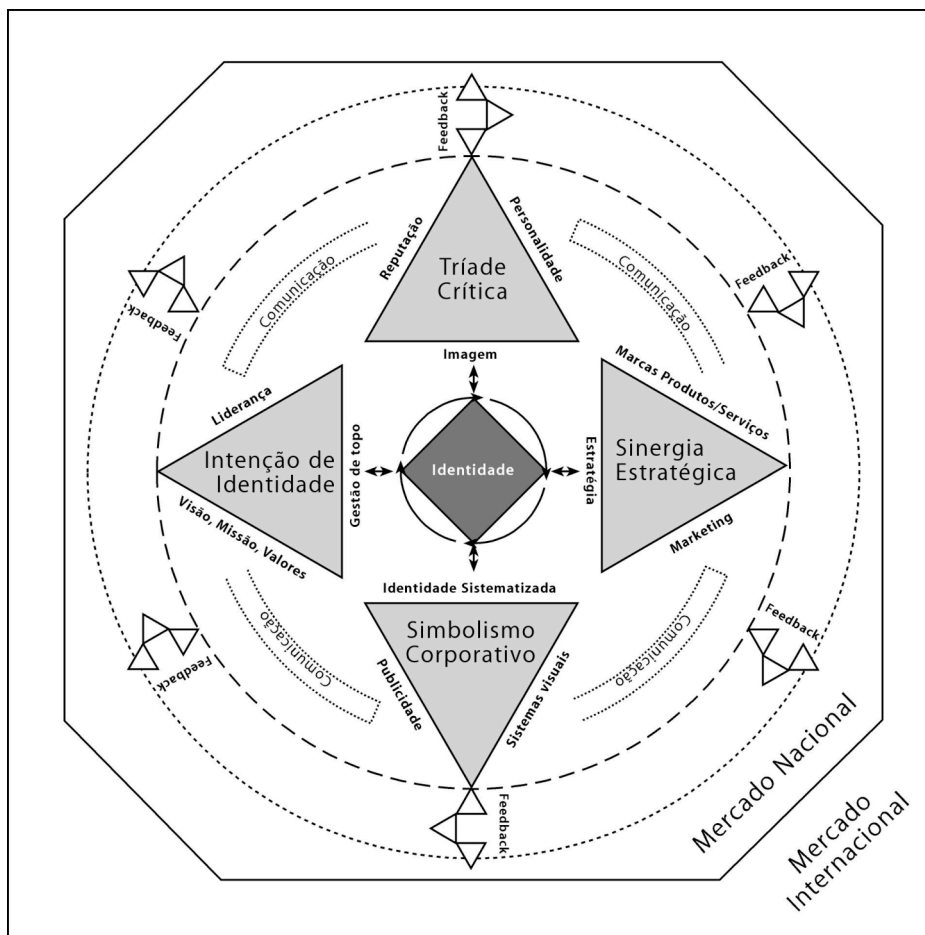
A partir da altura em que o processo passa a estar fora do controlo da organização, Alessandri sugere que a gestão da identidade deverá fazer uso da conhecida *teoria do condicionamento clássico*. No caso da dinâmica da identidade, um exemplo de estímulo

condicionado poderia ser a agradável experiência com um colaborador, ou com um produto da organização, ao qual seria associado um estímulo incondicionado e de baixo envolvimento – o logotipo da organização, ou o hino que identifica as campanhas publicitárias de uma marca (como no caso dos *spots* televisivos da Optimus) – que, ao serem associados um ao outro, produzem uma resposta condicionada: o conhecimento sobre aquela organização. Quando, com o decorrer do tempo, se retira o estímulo incondicionado, a resposta ocorre por reconhecimento. No entanto, também este modelo é linear e descarta a influência da imagem e da reputação sobre a identidade.

Modelo de Suvatjis et al. – 2005

Suvatjis *et al.* (2005) entendem que a falta de consenso, na definição de um modelo *standardizado*, tem sido uma das causas para a confusa determinação do contexto e estratégia de gestão da identidade. É no sentido de colmatar essa falha que os autores propõem o modelo das 4 Estações, quebrando a tendência de representação ortogonal, apresentando a dinâmica da identidade organizacional num esquema de configuração circular, delimitado pelas forças da envolvente, constituídas pelo mercado nacional e internacional. As 4 estações propostas por estes autores são a Tríade Crítica – que inclui a personalidade, a imagem e a reputação –, a Sinergia Estratégica – que consiste nas marcas, na estratégia e no marketing –, o Simbolismo Corporativo – onde se incluem os sistemas visuais, a identidade sistematizada e a publicidade – e, finalmente, as Intenções de Identidade – composta pela visão, missão, valores, liderança e gestão de topo. Alguns aspectos são comuns a todas as estações, ou representam a ligação de umas para as outras, como é o caso do comportamento humano dos membros organizacionais (não mencionado) e a cultura e a comunicação, esta última responsável pelas sinergias e aprendizagem. Outros apontam-se como implícitos, como é o caso do design que ocupará certamente uma posição na estação Simbolismo Corporativo. As 4 estações comunicam também com o exterior, de onde recebem constante retorno que as influencia e que as pode, continuamente, alterar. Os autores entendem ser este o modelo integrador de todos os anteriores, por eles tidos como pletorizantes e demasiadamente incisivos em determinados factores. Apela à capacidade de compreensão por parte da gestão relativamente à multidisciplinaridade patente na definição e gestão da identidade.

Esquema 3.13. – Modelo das 4 estações de Suvatjis *et al.* (2005)



Ponderações

Efectivamente, só com o modelo de Suvatjis *et al.* parece tornar-se evidente a multidisciplinaridade que envolve a identidade, sob o ponto de vista de uma abordagem holística. No entanto, este modelo carece de algum aprofundamento, explicitação de componentes dada a existência de alguma redundância patente, por exemplo, na estação Simbolismo Corporativo, em que os Sistemas Visuais podem significar o mesmo que Identidade Sistematizada, se se considerar a Perspectiva da Escola Visual de Baker e Balmer (1997). Essa estação deveria fazer referência ao Design e à Criatividade. O *feedback* que continuamente irrompe pelos limites do esquema deveria surgir apenas em cada estação, fazendo jus à designação que a estas foi atribuída. Curiosamente, este modelo integrador deriva de um anterior proposto pelos mesmos autores denominado “Modelo das 6 Estações” (Suvatjis *et al.*, 2005) que, naturalmente, era composto por mais duas estações: a da Comunicação e a do Poder Humano. Sendo a comunicação a responsável pelo

movimento circular neste processo de gestão da identidade, a estação da Comunicação – cujos componentes eram, um de relevância desapropriada (Comunicação Digital) e os outros dois, implícitos e facilmente percebíveis (Comunicação Interna e Comunicação Externa), deixa de ser necessária, ocupando uma posição integradora. Já a estação Poder Humano, na proposta dos autores composta por Audiências, Trabalhadores e Dinamização de Grupos, talvez devesse permanecer, ainda que com ligeiras alterações – Audiências, Capital Humano e Motivação –, para que pudesse ser dada a devida relevância à gestão da mudança e ao conhecimento organizacional.

3.2. Estratégia de identidade

Uma organização que inicia o estudo da sua identidade, pode deparar-se com situações de enorme complexidade, geralmente proporcionais à sua dimensão. É possível que, como resultado de uma auditoria, sejam reveladas diferentes formas de manifestação da identidade, podendo essas expressões assumir relações de complementaridade, de mera compatibilidade ou de contrariedade absoluta. É ainda exequível chegar-se à conclusão de que procurar uma única declaração de identidade não é uma solução satisfatória, sendo até, provavelmente, impossível. Mesmo em casos em que tal seja implementável, a mudança é tida como constante pelo que uma declaração demasiado fechada e precisa pode rapidamente tornar-se inadequada e obsoleta.

3.2.1. Identidade – perene ou mutável?

Albert e Whetten (1985) propõem que qualquer declaração de identidade deve basear-se em três critérios: a essência da organização (critério de carácter central e único), aquilo que distingue a organização das outras (critério da diferenciação) e a constância (critério da continuidade). Para solidificar o conhecimento sobre uma organização, tanto interna como externamente, qualquer um destes três critérios parece fazer todo o sentido: pelo critério de unicidade será revelada a substância, pelo de diferenciação será construída uma imagem que se distinga das restantes organizações e, pelo da continuidade, assegura-se a estabilidade e a possibilidade de projectar a longo prazo.

Esta ideia de que a identidade é distinta, consistente e estável, deverá ter relação com a definição de identidade do ponto de vista linguístico (Alessandri, 2001; Fascioni, 2005b), sendo o termo analisado a partir da sua derivação latina da palavra *idem* que significa “o mesmo”. Da mesma família é a palavra *identidem* que significa “repetidamente” ou, “o

mesmo outra vez”, o que vem manifestamente corroborar a noção de consistência e de repetição, imperativas às organizações que tentam alcançar imagens favoráveis e, a mais longo prazo, reputações positivas. Este tipo de abordagem suporta o fortalecimento do sentimento de pertença e de identificação dos indivíduos membros, relativamente a uma organização e às tarefas que nela devem desempenhar e, naturalmente, o nível de conhecimento que sobre a mesma possuem.

Contudo, conforme apontado por Alvesson (1990) e reiterado por Albert, Ashforth e Dutton (2000) esse tipo de identificação tende a extinguir-se, devido às rápidas e constantes mudanças (internas ou externas) que afectam as organizações aos mais variados níveis. O autor indica as alterações culturais dos últimos 50 anos, como principais responsáveis na reestruturação daquilo que se entende por identidade, tendo levado ao surgimento de uma cultura narcisista, socialmente fragmentada, cujos princípios éticos enfraqueceram, caracterizada por egos excessivamente elevados, alimentados por compensações materiais e por demonstrações de gratidão por parte dos outros. O complexo mundo actual caracteriza-se pela perda de padrões culturais integrados, pelo acesso imediato a todo o tipo de informação e pelas constantes e inúmeras interações com um número muito superior de entidades. Apesar disso, não se garante que as relações se mantenham tangíveis ou partam da proximidade física, o que leva a que a envolvente de um indivíduo e parte daquilo que o influencia assumam contornos esbatidos e fragmentados pela sua crescente virtualidade. A identidade perdeu a sua solidez e o conceito de definitiva, para se revelar incerta, problemática, flexível e frágil, caracterizando-se o indivíduo-tipo da sociedade do conhecimento pela sua imensa necessidade de se ver envolvido e confirmado.

Nas organizações e sob uma perspectiva micro, a crescente mobilização social e o aumento das carreiras construídas multi-nacionalmente, levam à introdução de recursos humanos com diferenças culturais e diversas disponibilidades para a aceitação e/ou adaptação a padrões, às crises de motivação e ao declínio da ética tradicional de trabalho, em que vigoravam as posições laborais vitalícias e a noção de progressão na carreira dentro de uma organização, agora substituídas pelos contratos a termo certo, o teletrabalho e a diversidade de experiências profissionais. Isto leva a que a noção de lealdade para com uma organização, um chefe, um grupo de trabalho ou até mesmo uma tarefa seja cada vez mais ténue e frágil, sendo por isso cada vez mais sentida como necessária a nomeação de um método aglutinador.

A importância da identidade nas organizações, sob um ponto de vista macro, prende-se, segundo Albert, Ashforth e Dutton (2000), com o facto de estas se tornarem cada vez mais orgânicas, em consequência de um ambiente que se revela progressivamente mais

dinâmico e mais complexo. O nivelamento das hierarquias, o crescimento das equipas de trabalho, a delegação de tarefas e a subcontratação de competências secundárias são formas de flexibilizar e sofisticar as organizações, cuja identidade deve acompanhar todas estas evoluções. O ciclo de vida das organizações é outro considerando a ter em conta pelo que as perguntas em torno da identidade devem ser levantadas sempre que se inicia um novo estágio, sendo que os mais decisivos são, segundo Albert e Whetten (1985):

- a formação da organização e os primórdios da identidade;
- a perda de um elemento de sustento na identidade, como no caso de morte de um fundador carismático;
- o crescimento extraordinariamente rápido, pela aceitação e facilidade de relacionamento com as novas tecnologias, ou pela descoberta e exploração de um nicho de mercado até então desconsiderado, por exemplo;
- as alterações nos estatutos, causadas pela entrada de novos sócios, por aquisições, fusões ou vendas;
- a redução de despesas, estratégias causadas por momentos de crise, interna ou externa;
- ou até o alcance da razão de ser da organização, como é o caso da March of Dimes, organização criada durante a presidência de Franklin D. Roosevelt, com o objectivo de combater mundialmente a poliomielite, doença infecciosa que foi erradicada em meados da década de 90, levando a organização a manter a sua missão central de gerar fundos para a pesquisa na área da saúde, mas obrigando-se a rever o seu foco, deslocando-o do combate contra uma doença extinta para a prevenção e cuidados na gravidez.

A premissa de que os aspectos que caracterizam a identidade são resistentes a quaisquer ocorrências exteriores à organização, dada a estreita relação que mantêm com a história da mesma, deixa de fazer sentido e é contraposta pela análise de Gioia, Schultz e Corley (2000) na qual os autores argumentam que, na verdade, a identidade é relativamente dinâmica e ilusória na sua aparente durabilidade, porque o significado dos epítetos utilizados por uma organização, para expressar aquilo que acredita que ela própria é, mudam ao longo do tempo, em resposta às mudanças a que se vê obrigada. Sob este ponto de vista, a identidade é uma noção potencialmente instável, sujeita à mudança, frequentemente redefinida e revista pelos membros internos de uma organização. A própria manifestação da identidade e a imagem da organização, se vistas enquanto processos, são dinâmicas e multi-variáveis, tendendo a evoluir ao longo do tempo e do espaço e à medida que o contexto organizacional se altera, graças à incerteza e ao acaso, e aos acontecimentos súbitos que os mesmos acarretam; a identidade não é – e não pode ser – rígida nem inquebrável pois, se o

fosse, as organizações ver-se-iam obrigadas a estagnar perante uma envolvente tão mutante e tão sujeita ao aleatório.

De Kerckhove (1997) afirma que, quando submetida a mudanças sociais de grande escala, a cultura de um país responde em função da persistência e da força da sua identidade, podendo a resposta reflectir-se em comportamentos de assimilação, integração, alienação ou agressão, apresentando como exemplo a mudança explícita, ocorrida no Japão após o impulso dado pela Segunda Guerra Mundial. Albert *et al.* (2000) reconhecem que a identidade, tanto ao nível do indivíduo como ao nível das organizações e, conforme apontado por De Kerckhove, também ao nível das nações, é um fenómeno construído e negociado socialmente, derivando de repetidas e diversas interacções com os outros (Cooley, 1902).

3.2.2. Relação com as audiências

Muitas organizações cometem o erro de tentar significar tudo para todos, sendo *todos* uma noção que corresponde a *os outros*, basicamente uma massa indefinida e tratada por igual. Quanto maior a dimensão da organização, quanto mais produtos ou serviços comercializar, quanto mais audiências tiver de atingir, mais difícil é a construção da sua imagem (Gomes e Sapiro, 1993). Deste modo, cada possível associação ou significado que uma organização pretenda alcançar, numa qualquer audiência (interna ou externa), requer um activo e gerido programa de identidade e de comunicação. Para Manucci (2005, p.2) “a comunicação organizacional estrutura o espaço em que a organização se move”, pois o exterior e o interior são meras construções e a fronteira que separa uma organização do seu público é “uma ilusão mediada pela linguagem”, concluindo que conceber um modelo de comunicação estratégica é o mesmo que pensar num modelo de gestão da incerteza, o que permite extrair que gerir a imagem é, antes de mais, saber quantas e que tipo de imagens existem nas diversas audiências.

O passo seguinte será o de averiguar que tipo de relação têm essas audiências com a organização e com o seu *mix da identidade sistematizada*.

No caso de o público possuir muita informação sobre a organização e se a esta, ou a uma marca sua, se encontrar fortemente ligado (pela positiva) ou desligado (pela negativa), a figura mental que se forma nesse público é demasiado complexa, podendo assumir contornos de fanatismo ou facciosismo, tanto pela devoção, como pela rejeição. Alvesson (1990) é de opinião que, em tais circunstâncias, estas figuras mentais não devem ser

consideradas como parte da concepção holística de imagem, precisamente porque não prevêem espaço para outra opinião que não a já formada. A mudança não se encontra prevista e é rejeitada de imediato. Por este prisma, a imagem é algo que se gera por um contacto aleatório, coincidente, de frequência moderada, mas superficial, considerando este autor que a riqueza de informação torna a imagem desapropriada. Sob este postulado, os clientes internos – ou membros de uma organização – que possuem muita informação sobre a mesma, teriam todos a sua imagem da organização vista como imprópria, o que a levaria a ser desconsiderada para efeitos de auditoria. Efectivamente, o ponto de vista de um trabalhador é diferente do de um cliente, mas não é nem mais nem menos válido, apenas diferente. Partindo do pressuposto de que a imagem é uma composição, por camadas interligadas, que existe nas mentes das diversas audiências, e que, de uma forma geral, se manifesta diferente conforme o grupo ou audiência, é aceitável que a imagem de um cliente se distinga da de um trabalhador da organização, pois as formas de comunicar e de dirigir a identidade a um e a outro são diferentes, dado que os papéis desempenhados por um e por outro diferem: um paga, o outro recebe, um usufrui, o outro trabalha, um perspectiva de fora, o outro percebe por dentro, etc..

De acrescentar que a tomada de consciência, por parte da organização, relativamente à existência de partidarismos extremos, em torno das suas marcas ou dela própria, só lhe pode ser benéfica, pois a imagem deturpada, tida por esses grupos, deve ser estudada, no sentido de se compreender aquilo que a forma. Este tipo de grupos, a que normalmente se atribuem designações como “claque” ou “clube de fãs”, pelas características psicossociológicas que evidenciam, podem ser potenciais ameaças à imagem, ao causar distúrbios ou fomentar actos de vandalismo, em manifestações públicas de defesa a favor da marca ou organização ou, nos antípodas, serem aliados na formação ou consolidação da imagem tida por outros grupos, sendo frequentemente caricaturados pela expressão publicitária. Exemplos dos dois casos ocorrem, por exemplo, com as organizações dos clubes de futebol e, no caso das marcas, com a lendária Harley Davidson, exemplos em que as clagues compostas por fãs incondicionais são simultaneamente um bem e um mal.

As performances e todas as manifestações, tanto do produto ou serviço, como do pessoal que compõe o corpo humano de uma empresa, afectam a imagem que é constantemente dependente das experiências e observações das audiências, daquilo e de quanto estas sabem sobre o preço, a qualidade, a disponibilidade, a entrega, o serviço de pós-venda, o atendimento e postura, tanto pessoal como por telefone ou e-mail, sobre o que a organização diz de si própria, ou o que os outros sobre ela dizem.

Procurando garantir que se geram empatias junto das audiências, Formentini (2005) afirma que os esforços organizacionais, no sentido de desenvolver acções de carácter social, tenderão a aumentar, dada a maior necessidade de atenção sentida pela sociedade actual, causada pela crescente desumanização das relações, exigência perante a qual as organizações não se podem mostrar alheias ou indiferentes. Assumir uma acção de responsabilidade social poderá considerar-se uma manifestação de identidade que tem a particularidade de servir de resposta a uma contingência de carácter social mas, simultaneamente, de criar ou manter uma imagem favorável diante dos públicos-alvo.

Assim, quaisquer alterações na identidade devem, segundo Olins (2002), ser devidamente explicadas às audiências internas e externas e servir como sinal visível de mudança. Quanto mais conhecimento houver relativamente às intenções da organização, mais facilmente serão controladas as eventuais resistências. As audiências internas esperam saber o porquê dessa mudança e saber de que forma virão a ser afectadas pela mesma enquanto indivíduos. As audiências externas procuram saber o porquê da mudança e o quanto a mesma lhes irá custar. Qualquer uma delas procura alcançar benefícios da relação que mantém com a organização ou com os seus produtos/serviços.

3.2.3. Programas de gestão de identidade

O discurso de identidade é construído através de conhecimento acumulado, interacções e interferências, motivações e actuações em comum, gerando estados que não são nem estáveis, nem totalmente previsíveis, num processo permanente que pode acontecer de forma espontânea, ou ser gerido e planeado com um propósito específico.

Um programa de identidade correctamente executado pode permitir à organização uma mais fácil definição de objectivos a curto, médio e longo prazo, e de posição no mercado (Gomes e Sapiro, 1993). Assim, a gestão da identidade prende-se com a criação de valor e substância e com a capacidade de permanecer relevante, perante os membros internos da organização, para, de seguida, adaptar a identidade aos diversos contextos e respectivas audiências externas e, em segundo lugar, fazer com que essa identidade aconteça (Aaker, 2004), ao ser veiculada e manifestada através da identidade sistematizada. O equilíbrio entre os quatro vectores que compõem a componente visível e tangível da identidade, sugeridos por Olins (1990) – produto/serviço, comunicação, ambientes e comportamento – é muito raramente idêntico e depende invariavelmente dos restantes factores de menor visibilidade e de maior intangibilidade: cultura, estratégia, conhecimento, estrutura, audiências, reputações e envolvente.

Os componentes da identidade sistematizada comunicam, individualmente ou em conjunto, ideias e pistas sobre as organizações, tanto às audiências internas, como às audiências externas. No entanto, a proporção da capacidade comunicativa do componente “produto”, numa organização que vive, acima de tudo, do seu produto – como no caso da Apple com, por exemplo, o iPod, ou a Sony com, por exemplo, o Walkman – é muito mais significativa que a dos restantes vectores; nesses casos, o produto é um dos elementos com maior relevância nas estratégias de identidade sistematizada, ajudando a transmiti-la, naturalmente com o apoio dos restantes vectores e, simultaneamente, servindo de meio para a sua simbolização e ritualização, através de nomes, slogans, peças gráficas ou outros recursos (Olins, 1990) que ao produto venham a ser associados. Todavia, existem organizações cujo principal componente da identidade é a comunicação, da qual dependem em larga escala: Olins (1990) afirma que a maior parte dos produtos domésticos de grande consumo e de maior vulgaridade não possuem vida própria ou de relevo, exemplificando com os sabonetes que, sem as suas embalagens e a acção da publicidade, seriam absolutamente anónimos.

Bernstein (1984) corrobora o critério da unicidade, difundido por Albert e Whetten (1985), de que as organizações são únicas, pois não existem duas organizações exactamente iguais. A pesquisa efectuada para um programa de gestão de identidade procura, antes de mais, os aspectos que conferem unicidade à organização e que determinarão a forma como esta será entendida pelas audiências e como poderá encarar, de acordo com o seu *motu proprio*, uma mudança. O autor acrescenta que as organizações que assumem com seriedade programas de gestão de identidade têm menos probabilidades de projectar imagens conflituosas, visto estas serem o resultado de exercícios intelectuais e não apenas de retoques superficiais a que Bernstein (1984) atribui a designação de “ajustes de cosmética”. Em segundo lugar, um programa de identidade deve ser usado para coordenar e/ou estimular o comportamento organizacional, servindo de motivação ao sentimento de pertença e à integração pessoal da identidade organizacional. Por fim, e sintetizando, um programa de gestão de identidade facilita às organizações os processos de identificação e diferenciação.

Assim, os objectivos de um programa de identidade, segundo Olins (1990), são: a **coerência**, que permite apresentar a organização de modo claro e compreensível, como um todo que relaciona as suas partes; a **personalidade**, que permite simbolizar a atitude a partilhar por todos os membros internos da organização, para que estes evangelizem o espírito associado e se sintam partes que completam um todo; o **posicionamento**, que permite diferenciar a organização e os seus produtos. Deveria acrescentar-se o **auto-conhecimento**, sem o qual nenhum dos anteriores objectivos, apontados pelo autor, fará qualquer sentido. Um

programa de identidade providencia um foco, pois leva a organização a saber descrever-se a si própria e a manter um portfolio adequado às suas competências, o que favorece a comunicação geral: os media conhecem exactamente aquilo que a organização produz, logo noticiam-na correctamente, os potenciais talentos/colaboradores procuram entrar na organização, dando-lhe mesmo preferência, relativamente à concorrência, os potenciais investidores analisam as possibilidades de investimento, contemplando a organização, dada a sua reputação positiva. Deste modo, nenhum programa de gestão da identidade será eficiente se a organização não se conhecer a si própria e se não possuir metas e objectivos para o seu futuro. Geralmente, estes programas são investimentos procurados quando se prevê (ou até mesmo quando se vive/atravessa) uma mudança que, com toda a certeza, afectará o funcionamento da organização e que, segundo Olins (2002), poderá ser:

- *uma mudança generalizada, causada por factores externos;*
- *a necessidade de revigorar e criar, internamente, o sentido de coesão;*
- *a alteração da política de preços a curto prazo;*
- *a integração de aquisições recentes ou uma fusão entre a organização e outra;*
- *a venda de parte da organização;*
- *a percepção de pressões por parte da concorrência;*
- *a mudança de administrador ou da presidência da organização.*

3.2.3.1. As fases do processo

Para Olins (1990) e Spaeth ([s.d.]), um programa de gestão de identidade ocorre em quatro fases distintas:

- Fase 1 – Investigação e apresentação de hipóteses;
- Fase 2 – Planificação e estratégia da sistematização;
- Fase 3 – Aplicação da estratégia;
- Fase 4 – Implementação e anunciação.

A primeira fase trata da investigação (entrevistas, questionários, levantamento de todos os elementos passíveis de manifestar a identidade) e da análise de resultados, seguindo-se a apresentação dos mesmos e as recomendações apropriadas o que, do ponto de vista dos dois autores, se reflecte em projectos de design. Esta fase não deve ser iniciada, se a organização não se encontrar preparada para ser surpreendida: a pesquisa qualitativa é tida como mais emotiva e criativa, sendo geralmente utilizada em auditorias internas, com entrevistas sucessivas, e ao longo de algum tempo, mas a quantitativa, que permite gerar números e figuras que os traduzem é, sem dúvida, mais tangível, devendo ser usada para aferir as várias imagens nas diversas audiências externas; naturalmente, os resultados

podem ser vários e até mesmo inesperados, mas esta fase permitirá à organização conhecer-se melhor e trazer à superfície todos os significados e toda a substância que gera.

A segunda fase, *Planificação e estratégia da sistematização*, consiste na elaboração de um plano de gestão da identidade. É uma fase de criação que pode resultar, especificamente, no redesign de logotipos, nomes e símbolos ou na redefinição de ambientes e instalações mas, seguramente, em soluções capazes de revelarem a personalidade organizacional. Olins e Spaeth não o mencionam mas, considerando aquilo que vem a ser exposto ao longo deste capítulo, outras planificações poderão resultar desta fase, como a determinação e especificação de estratégias de comunicação (publicidade, relações públicas, marketing directo, entre outras), a aposta em formação comportamental, a percepção da necessidade de gerir o conhecimento organizacional, ou ainda a consciência de que uma estratégia de responsabilidade social, em prol da sustentabilidade humana, seria o mais adequado, por exemplo. Genericamente, a segunda fase do processo de gestão de identidade pauta-se, de forma inevitável, pela proposta de mudança e pela criação de um sentido de urgência, ou necessidade de mudar; um programa de gestão de identidade não deve, pois, servir simplesmente de álibi para a criação de um novo logótipo, ou para uma operação sustentada por uma mera tendência estética e superficial.

A terceira fase, *Aplicação da Estratégia*, para ambos os autores, consiste em garantir a colocação em prática das estratégias delineadas na fase anterior: no caso do redesign de logotipo, por exemplo, esta fase deverá afiançar a aplicação do mesmo, em todos os suportes, garantindo coerência, cumprindo os procedimentos definidos no manual de normas, previamente construído para o efeito, prevendo toda a logística e recursos necessários e calculando os encargos associados. Nesta fase, a equipa de gestão de identidade deve também planear rigorosamente a fase de implementação e anúncio que se lhe segue (a quarta fase), de modo a que esta ocorra num curto espaço de tempo, tendo como objectivo evitar a confusão internamente e a saída de informação desnecessária e ainda incongruente para as audiências externas.

Finalmente, a quarta fase, *Implementação e Anúncio*, envolve uma relação muito estreita entre a equipa de gestão de identidade e a administração; a nova identidade é tornada pública com o envolvimento, suporte e emotividade da administração, que deverá gerir quaisquer mudanças que entenda serem necessárias (alteração da visão e missão, por exemplo), ou dar continuidade às mudanças que primeiramente despoletaram a necessidade de redefinir a identidade sistematizada (uma aquisição, uma fusão, etc.).

3.2.3.2. Metodologias de avaliação da gestão da identidade

Para Markwick e Fill (1995) existem, potencialmente, inúmeras vantagens estratégicas para as organizações que entendem as imagens que as suas audiências delas possuem. Para transformar essas vantagens em realidade e em factores de competitividade, os autores são de opinião de que, em vez de o esforço ser efectuado em estudos de imagem, com vista ao ajuste das pistas ou sinais emitidos, esses estudos deveriam alimentar-se mais do desenvolvimento do sistema estratégico que passa pela personalidade e pela identidade organizacional. Assim, o propósito dos estudos de identidade e imagem é o de contribuir para o desenvolvimento estratégico da organização, ao invés de uma mera preocupação com a visibilidade das futuras pistas comunicacionais. Acrescentam que o lucro, o nível de utilização dos media investidos e a visibilidade obtida são factores com muito impacto na formação das imagens de uma organização, considerando-os, no entanto, apenas como resultados de um sistema, sendo que outros factores, como as variáveis que intervêm na informação usada para a produção desses *outputs*, deveriam igualmente ser considerados (por exemplo as tecnologias, as comunicações e o ruído que as afecta – contemplando-se a redundância e a entropia –, as relações humanas). Os autores referem-se ao cerne estratégico, à necessidade que a gestão tem de reunir informação que a direcione para onde ocorrem (e se identificam) as lacunas entre a percepção e a realidade (o desvio entre a imagem e a identidade).

Assim, poderá afirmar-se que a gestão da identidade deve servir para revigorar as forças de uma organização, mas também para colmatar os desvios de informação que se dão, de forma natural, no processo de comunicação organizacional, identificando quando, onde, porquê e como ocorrem tais desvios. Para isso, será necessário começar por analisar e avaliar os objectivos de um programa de identidade já identificados: auto-conhecimento, coerência, personalidade e posicionamento.

Análise e Avaliação do grau de auto-conhecimento

Qual a nossa identidade? Quais as nossas imagens?, serão as perguntas lançadas pelas organizações nesta fase de um programa de gestão de identidade. A procura de respostas, através de auditorias, pode ser efectuada externamente, junto das audiências externas, ou internamente, junto dos membros da organização, utilizando-se neste caso técnicas frequentemente de ordem mais sentimental, para a elaboração de um diagnóstico de identidade que permita responder preliminarmente à primeira questão e saber até que ponto a organização se auto-conhece. Markwick e Fill (1997) sugerem que o diagnóstico de identidade deve ser iniciado pelo auscultar do historial e das operações da organização, e por conhecer as

trajectórias dos seus membros. Os autores salientam ainda que, dado que as percepções podem ser transmitidas de uma audiência para outra (dos membros internos para os clientes, por exemplo), é imprescindível averiguar a existência de imagens internas potencialmente negativas. Assim, a elaboração de auditorias internas tem como objectivo o apuramento do sentido de identidade organizacional, mas também da imagem interna, tida por todos os membros colaboradores da organização, podendo ser reveladora de desajustes entre identidade e imagem, causados por imagens internas negativas que são veiculadas para o exterior.

A análise de carácter sociológico nas auditorias de identidade é uma abordagem comum e defendida por diversos autores. Segundo Moingeon e Ramanantsoa (1997), consiste em concentrar atenções no discurso dos membros de uma organização, nas pistas que estes possam lançar, de modo a reflectir ou a trair a identidade e a imagem interna. Utilizada frequentemente em entrevistas, ou em grupos de discussão, este estudo leva os indivíduos a exprimirem valores básicos, de forma consciente, relativamente a três aspectos em concreto: a imagem da organização, interpretada pelos membros, as qualidades da organização por eles consideradas ideais e o modo como encaram a distribuição do poder organizacional. O entrevistador ajuda o entrevistado a exprimir aquilo que nunca antes havia conseguido ou sentido necessidade de articular, anotando a experiência do outro, incluindo todos os sinais não verbais emitidos e associados às ideias comunicadas, para posteriormente seleccionar o conteúdo considerado relevante e registá-lo qualitativamente. Para os autores, esta metodologia tem a vantagem de trazer à superfície premissas básicas de que os membros organizacionais não estão totalmente conscientes, mas que empregam nos seus modos de agir e que são parte integrante da identidade organizacional. Um exemplo de comunicação não-verbal e não totalmente formalizada é a atitude de um gestor de topo ou administrador que se faz acompanhar da sua família à festa de natal da organização, expondo o seu íntimo e compartilhando com os seus colaboradores uma experiência que não é normalmente considerada nos processos diários da organização. Este tipo de comunicação pode ser considerado um indicador da identidade de uma organização e a percepção do mesmo deve ser auscultada junto das audiências internas.

O objectivo deste tipo de análise é o de providenciar à gestão os elementos necessários à interpretação dos depoimentos dos entrevistados, transmitindo o que é explícita e implicitamente declarado (Moingeon e Ramanantsoa, 1997). As entrevistas e os questionários poderão suceder-se e, depois de avaliados e de levarem a primeiras acções imediatas, poderá ser necessário efectuar uma segunda ou terceira fase de análise, para comparação, consolidação e confrontação de ideias.

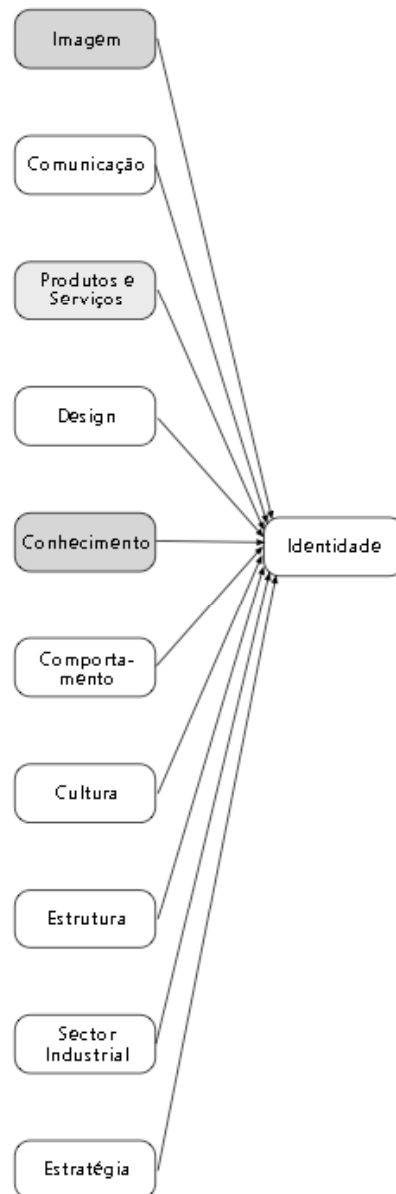
Melewar (2003) lista algumas das questões a colocar internamente, assegurando que as respostas deverão poder ser encontradas/confirmadas nos diversos componentes da

identidade que, sugere, segundo as várias tendências da literatura, formam a sua taxonomia – comunicação, design, cultura, comportamento, estrutura, sector industrial, estratégia (Esquema 3.14). Na taxonomia proposta por Melewar, e de acordo com o já apresentado, faltam dois componentes de não menos importância: a imagem, que deverá ser composta pelas diversas imagens, propostas por Gioia *et al.* (2000), e pela reputação, e o capital intelectual, de onde se destaca o conhecimento (capital humano), mas de onde deverão constar também o capital estrutural e o relacional, bem como a gestão da informação. Produtos e serviços são mencionados pelo autor numa das suas questões mas, estranhamente, não constam da sua proposta de taxonomia. Assim, as questões de Melewar são reformuladas, de forma a integrar estes dois novos componentes:

- Como se encara a organização a ela própria? Quem é, enquanto organização? – a resposta é dada pela cultura (sub-culturas, realidade e valores), comportamento, capital intelectual, imagem (imagem externa traduzida, imagem futura e desejada e imagem projectada) e estrutura;
- Quais as crenças que a organização apoia incondicionalmente? – a resposta encontra-se na cultura (filosofia, missão e valores) e no capital humano;
- Qual o motivo de existência da organização? – a resposta encontra-se na cultura (filosofia e missão), no capital intelectual e na estratégia;
- Qual a origem da organização? – a resposta encontra-se na cultura (história e fundadores);
- Em que é que a organização se destaca das restantes? – a resposta encontra-se na estratégia (diferenciação pelas capacidades próprias e competências-base), no capital intelectual, na identidade sistematizada e, eventualmente, na imagem (impressões transitórias e reputação);
- O que produz ou vende a organização? – a resposta é dada pelos produtos e serviços e pelo capital intelectual;
- Quais os processos e procedimentos de trabalho na organização? a resposta encontra-se na cultura (valores, sub-culturas), comportamento, capital intelectual (gestão da informação), estratégia e estrutura;
- De que forma se encontra estruturada a organização? – a resposta é cedida na estrutura organizacional e no tipo de identidades (monolítica, endossada ou de marca);
- Qual a envolvente da organização? – a resposta é dada pelo sector industrial em que se insere (associações, sindicatos, políticas) e pela imagem;
- Como se comporta a organização? – a resposta encontra-se no comportamento (organizacional, dos trabalhadores e da gestão) e no capital intelectual (partilha e gestão de conhecimento);

- De que forma a organização transmite o seu posicionamento, objectivos e valores? – a resposta é dada pela comunicação organizacional (formal e informal), design, imagem (imagem futura e desejada e imagem projectada), cultura, comportamento, estrutura e estratégia.

Esquema 3.14 – Taxonomia da identidade (adaptada de Melewar, 2003)



Autores como Dutton e Dukerich (1991) e Gioia e Thomas (1996), com interessantes e paradigmáticos estudos de caso, revelam questionários que, com as devidas e necessárias alterações, podem ser utilizados como base inicial nas auditorias internas em quaisquer organizações (*vide* Anexos nº 1 e nº 2).

Análise e avaliação da coerência transmitida na identidade

A eficiência da comunicação que emana de qualquer organização depende da coerência que existe entre a identidade organizacional e a sua identidade sistematizada. Van Rekom (1997) defende que, se as mensagens enviadas, por exemplo em *press releases*, ignorarem os valores culturais e as atitudes dos membros da organização, estes podem reagir através de comportamentos de negação, relativamente à comunicação de maior exposição (as campanhas publicitárias), chegando mesmo a opor-se-lhes por completo. Por tal, o nível de coerência da identidade deve ser medido, indicando este autor, para o efeito, a “técnica da pirâmide” (*laddering technique*). Segundo van Rekom (1997), a amostra de entrevistados deverá ser o mais heterogénea possível, representativa de todos os departamentos e níveis hierárquicos. A estrutura da entrevista é igual para todos os membros, que são primeiramente questionados sobre as funções que desempenham e de que forma as desempenham; de seguida, o entrevistador pergunta por que motivo as funções são executadas daquela forma. Perante a resposta dada, seja ela qual for, o entrevistador pergunta qual a importância de semelhante desempenho para o membro da organização entrevistado. A cada resposta obtida, esta mesma pergunta voltará a ser colocada, levando o entrevistado a respostas cada vez mais genéricas e conceptuais, numa cadeia ascendente de valores e de objectivos organizacionais que, no topo, ostentará um valor/objectivo geral e único (geralmente aquele que se encontra patente na visão) ao qual todos os membros deverão ser capazes de chegar. Caso contrário, o resultado demonstrará que a identidade não alcança o objectivo de coerência.

Paralelamente, para efectuar o levantamento de todas as manifestações tangíveis da identidade e averiguar da coerência entre as mesmas, Spaeth² aconselha a utilização de *checklists* onde são apontados todos os elementos auditados e todas as utilizações a que estes se vêem sujeitos (*vide* Anexo nº 3).

Análise e avaliação da personalidade transmitida na identidade

Van Riel e Balmer (1997) sugerem a utilização da Balmer’s Affinity Audit (BAA), como técnica de revelação da personalidade de uma organização, constando de um processo de pesquisa que decorre em quatro fases:

1. Estabelecer/reconhecer a missão e a estratégia organizacionais;
2. Auditar todos os sistemas de valores dominantes na organização;

² <http://www.identityworks.com/tools/index.htm>, consultado em 23/10/2006

3. Avaliar esses sistemas de valores relativamente à missão e à estratégia;
4. Fomentar os valores e as crenças que suportam a missão e a estratégia delineadas.

Para aceder aos sistemas de valores de uma organização, os autores afirmam que o investigador necessitará de efectuar uma aproximação especial à organização, de modo a poder contemplar todas as referências culturais – a linguagem quotidiana, eventuais ideologias, rituais e crenças dos membros da organização – servindo-se de vários métodos qualitativos, como a observação directa, as entrevistas e a análise de documentos internos.

Porque os membros internos de uma organização são também eles componentes da personalidade da mesma e porque ajudam a construir identidade e imagens, o nível de comprometimento, de lealdade e de sentimento de pertença, relativamente à organização, deve ser medido, como forma de obter respostas sobre a personalidade organizacional. O ROIT (Rotterdam Organizational Identification Test) utiliza para esse efeito dimensões como a percepção de pertença, a congruência entre valores e objectivos, a coesão, a necessidade de afiliação, a percepção dos benefícios enquanto membro, a percepção do apoio recebido, de reconhecimento, de aceitação e de segurança. Segundo van Riel e Balmer (1997), o questionário completo consiste em 225 expressões, perante as quais os membros internos deverão manifestar o grau de concordância ou discordância, através de uma escala de Likert de cinco valores.

Análise e avaliação do posicionamento transmitido na identidade

Um dos grandes desafios das organizações é, segundo Formentini (2005), a capacidade de compatibilizar a sua visibilidade com a sua identidade, entendendo-se a visibilidade como o conjunto de manifestações externas que tornam uma organização perceptível “aos olhos e sentimentos da opinião pública” e que permitem que esta crie uma imagem. Quanto mais sensível for às subtilidades das opiniões das audiências e quanto mais ambígua for a natureza do negócio e dos produtos ou serviços comercializados, maior a preocupação que uma organização deverá ter com a sua imagem.

Para Illia e Lurati (2005) a definição de uma interpretação geral daquilo que a organização é pode revelar-se útil, mas será apenas o primeiro passo na exploração das percepções tidas externamente. As imagens são múltiplas e devem ser aferidas especificamente aquelas que têm consequências – positivas ou nefastas – na identidade da organização ou nas outras imagens. A verdade é que, conforme demonstrado por Alessandri (2001) no seu modelo de gestão da identidade, o nível de controlo da imagem, por parte da organização, é mínimo e

a esta não é possível criar imagens. Esse nível de controlo é especialmente remoto quando a imagem organizacional depende da imagem de um sistema ainda mais amplo, como o sector industrial em que a organização se insere, o país de sua origem, ou o continente em que se movimenta. Bernstein (1984) indica que a imagem de uma gasolinera é afectada pela aura “gasolineiras”. A imagem de uma organização portuguesa que comunica no estrangeiro sofre influências da imagem que se tem de Portugal. Ocorre a estereotipação de entidades em situações estereotipadas, sob títulos *cliché*. O país de origem é parte da imagem total de um automóvel, como é o caso da Suécia para a Volvo. Isto leva a que a Suécia seja parte da reputação da Volvo e, neste exemplo, porque a reputação é favorável, parte da identidade da marca. Não se estranhará, neste e noutros casos, que a publicidade utilize características de um país para suportar a marca e, segundo Bernstein (1984), até mesmo para formar a sua mensagem principal, transformando-se a personalidade de um país numa promessa e levando a que os indivíduos comprem reputações internacionais. Uma organização que opere internacionalmente, ao encontrar os elementos que determinam a sua unicidade, é levada a decidir quais as características nacionais que pretende associar e transmitir como partes da sua identidade.

Esta estereotipação pode ocorrer também por influência de outras marcas, nomeadamente da concorrência. Se a imagem da Harley Davidson for maioritariamente determinada pela imagem dos veteranos *motards* ou *bikers* norte-americanos que evangelizam a marca como um estilo de vida, para as audiências sensíveis e atentas a esta temática (mas não igualmente exigentes), uma outra marca de motociclos poderá servir para uma favorável colagem à imagem alcançada pela Harley Davidson, cujo valor predominante é a liberdade. O mesmo acontece no sentido inverso, para quem esse estilo de vida é reprovável, promíscuo, leviano, concebendo a imagem de qualquer motociclista, mesmo se condutor de outra marca de motociclos, sob esse estigma e decalcado por estas características.

Nas auditorias externas é importante averiguar de que forma a organização é vista pelos seus pares e audiências externas (os clientes, os fornecedores, a banca, a concorrência, a indústria do mesmo sector, a comunidade local, a comunicação social, etc.). O mais frequente é a utilização de questionários estruturados e quantitativos, e de rápido preenchimento (utilizando-se mais frequentemente escalas de Lickert), cujos resultados sejam facilmente corporizados por meio de gráficos e diagramas, como os de tipo radar, que devem ser primeiramente construídos com os resultados óptimos e, depois de analisados os questionários, comparados com os dos resultados auferidos. Bernstein (1984) e Markwick e Fill (1997) concordam que estas auditorias devem indicar a importância de factores ou atributos específicos, relevantes para a organização e de que forma esta se distingue das

suas concorrentes, podendo para isso seleccionar atributos como os que se apresentam no anexo nº 4.

A análise de resultados dos questionários/entrevistas, realizados externamente, demonstra os vários pontos de vista e confirma a existência de audiências diversas, com sensibilidades e opiniões diferentes; no entanto, é sempre possível registar pontos comuns entre elas e até mesmo com a identidade (Olins, 1990).

Análise e avaliação pelo teste AC²ID™

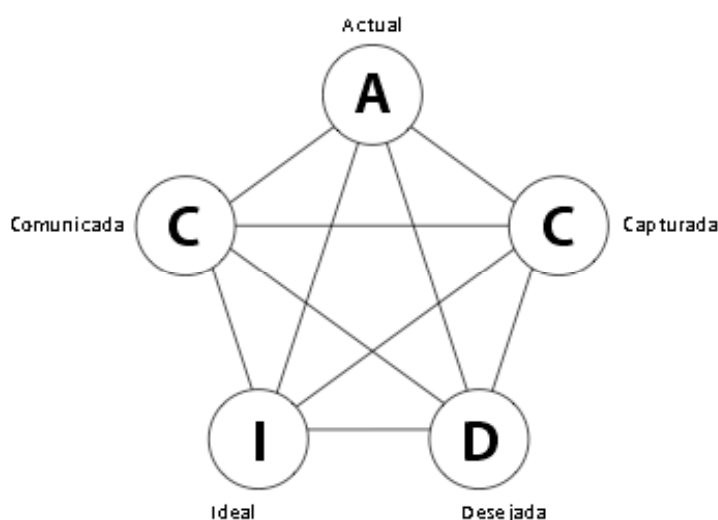
Em análises mais recentes, Balmer e Greyser (2002) desvalorizam o critério de unicidade da identidade por ser limitativo e desadequado, afirmando a existência inevitável de cinco identidades em quaisquer entidades, sendo elas as responsáveis pela sigla que dá nome a este teste:

- Identidade **Actual** – constituída pelos atributos vigentes na organização, como o corpo accionista, o estilo de gestão e liderança, a estrutura organizacional, o tipo de actividades e mercados, a performance global, os valores defendidos pelos membros internos e a cultura organizacional. Nesta identidade, os intervenientes são todos os membros internos, logo pode ser tida como equivalente à identidade organizacional mencionada neste trabalho.
- Identidade **Comunicada** – é preferencial e principalmente revelada através das manifestações formais da organização – publicidade, patrocínios, atendimento, decoração, relações públicas, etc. –, mas também o é via toda a comunicação não-formal, como algumas atitudes dos membros internos, boatos veiculados internamente, mas com acesso ao exterior, e comentários dos media. Nesta identidade intervêm todos os membros internos, os parceiros de comunicação e marketing (agências de publicidade e de meios) e a comunicação social; corresponde à identidade sistematizada, mencionada neste trabalho.
- Identidade **Capturada** – refere-se a conceitos perceptuais e a juízos que são originados nas audiências externas da organização (clientes e público em geral, instituições financeiras e reguladoras, comunidade local, sector industrial, etc.). Corresponde às noções de imagem e de reputação.
- Identidade **Ideal** – corresponde ao posicionamento óptimo da organização no seu mercado, durante um determinado intervalo de tempo; baseia-se e serve de base na e à estratégia e prospectiva da organização, de acordo com o contexto negocial e a competitividade percebida na envolvente. Nela intervêm membros internos,

nomeadamente do planeamento estratégico, e membros externos, como os analistas financeiros e as entidades governamentais reguladoras. É patente na missão organizacional, e é fruto da análise racional da identidade actual. Poder-se-á encontrar relação entre este tipo de identidade e a componente “futura” do conceito de *imagem futura e desejada* defendida por Gioia e Thomas (1996).

- Identidade **Desejada** – diferente da identidade ideal, esta identidade, segundo os autores, existe nos corações e nas mentes dos líderes organizacionais, sendo profundamente dependente de aspirações pessoais, de aspectos de personalidade individual; é pois referente às gestões de topo. Poder-se-á relacionar entre este tipo de identidade com a componente “desejada” do conceito de *imagem futura e desejada* defendida por Gioia e Thomas (1996).

Esquema 3.15 – Representação das cinco identidades no teste AC²ID



Balmer e Greyser (2002) defendem que a falta de alinhamento entre duas destas cinco formas de identidade, pode provocar dissonâncias que potencialmente enfraquecem a organização, dando como exemplos as situações em que a visão pessoal de um líder (identidade desejada) se sobrepõe ou conflitua com a estratégia levada a cabo pela organização (identidade ideal), ou em que a performance e o comportamento organizacional (identidade actual) se encontram abaixo das expectativas mantidas pelos principais grupos de audiências. Os autores destacam ainda o caso das uniões ou aquisições organizacionais, em que um maior número de identidades (dependendo do número de organizações envolvidas nessas movimentações) obriga a um especial cuidado de harmonização, nomeadamente com as identidades actual e desejada, e a combinação das culturas e dos estilos de liderança das organizações em questão.

As metodologias utilizadas neste teste poderão incorporar um pouco de todas as que são apresentadas nos casos de análise e avaliação anteriores. Em boa verdade, o alinhamento entre a identidade actual e a identidade ideal permite aferir o grau de auto-conhecimento da organização; o alinhamento entre a identidade actual e a identidade comunicada permite conhecer o nível de coerência; os alinhamentos entre as identidades desejada e ideal e a identidade actual, conduzem à personalidade da organização; os alinhamentos entre as identidades actual, comunicada e ideal e a identidade capturada revelam o posicionamento da organização. O teste AC²ID é, desta forma, um modo integrador de análise e de avaliação da identidade e a simplicidade da sua representação gráfica, é certamente proporcional à forma como deve ser apresentado e proposto às gestões de topo, mais reticentes a programas de gestão de identidade.

3.2.3.3. Sistematizar a identidade

Descrever uma organização, em apenas algumas palavras, ou através de símbolos, obriga a um exercício de concentração de informação (de toda a informação disponível) que possa ser modelada, sintetizada e levada ao essencial, de forma a que o resultado final seja o mais potente e tangível possível. Esta força reflecte-se ao nível da identificação e da diferenciação, factores que dependem daquilo que Olins (1990) afirma serem os objectivos de um programa de identidade: coerência, personalidade, posicionamento, aos quais deverá acrescer o auto-conhecimento, tal como foi já defendido.

Invariavelmente, a sistematização da identidade passa por um projecto de design ou de gestão de design, onde são trabalhadas todas as interfaces da organização – podendo incluir o projecto de logotipo, símbolo, estacionário ou economato, sinalética, design de produtos, design de embalagens, design de interfaces em monitor, arquitectura, decoração de interiores, publicidade e toda a comunicação que participar da constituição da identidade e daquilo que se pretende que seja a imagem pública da organização –, mas também por alteração de horários, calendários, compromissos, rituais, operações, públicos-alvo, ou por um acompanhamento psicológico/comportamental e por acções de sensibilização para o conhecimento organizacional e para a importância desta ferramenta de gestão. No fundo, as recomendações que são efectuadas, no final da fase de análise e avaliação, reflectem a necessidade de sistematizar a identidade, sendo tendencialmente compostas por planos e estratégias nesse sentido.

Assim, sistematizar a identidade de uma organização implica configurar um sistema de informações e aferir todo o conhecimento e substância organizacionais, o que geralmente envolve uma equipa multidisciplinar. A tarefa da pessoa que coordena esta equipa – o gestor de identidade – não é a de determinar a identidade, mas a de definir e gerir um conceito adequado, flexível, original e diferenciado, capaz de gerar significados, preferencialmente multissensoriais e coerentes entre si, e assumir a geração de um novo sentido de auto-estima, um compromisso ético com as suas audiências e a consideração pelo desenvolvimento sustentável.

O design é, pois, imprescindível a um projecto de sistematização da identidade que vise, antes de mais, identificar as necessidades de informação e comunicação de uma organização, valorizando as decisões estratégicas que nela são tomadas e as relações simbólicas das diversas mensagens que dela emanam, assegurando o reconhecimento da sua identidade. Não menos importante, nos objectivos da identidade sistematizada, é o apoio que esta presta na mudança organizacional, instigando a transformação pessoal e social, expondo o desafio de romper os limites da própria identidade. Se a identidade sistematizada pretender apenas representar a realidade presente, está ultrapassada e condenada, antes mesmo da sua implantação; a própria sustentabilidade da identidade deve ser considerada na sua sistematização, dado que esta deve contribuir para os resultados económicos da organização, servir para a coesão social da sua comunidade interna, inclusivamente, permitir a geração de referências e de emoções individuais nos seus diversos membros colaboradores, e ainda servir de agente pedagógico para uma ética global e ambiental, normalmente manifestada pelas organizações através de acções de responsabilidade social.

Da identidade sistematizada consta, sem dúvida, a assinatura da organização, frequentemente composta por logotipo e/ou símbolo. O logotipo é a versão gráfica do nome da marca ou da organização (Fascioni e Vieira, s.d.), utilizando uma tipografia particular ou uma disposição gráfica própria. O logotipo surge em quase todas as interfaces que existem ou ocorrem entre a organização e as suas audiências. Pode então ser composto pela designação, sigla ou nome fantasia³ da organização, desenhado de forma especial e única, ou ainda associado a um símbolo ou componente simbólica.

Esse símbolo será uma figura que geralmente acompanha o logotipo e que ajuda a uma mais rápida identificação, pois permite interpretações de maior complexidade, tendo como

³ "Designação utilizada por uma instituição pública ou privada, sob a qual ela se torna conhecida do público. Esta denominação opõe-se à razão social que é o nome utilizado perante os órgãos públicos de registo das pessoas jurídicas." In http://pt.wikipedia.org/wiki/Nome_fantasia acedido a 08/11/2006.

mais valia poder suportar conotações diversas e podendo assumir duas configurações: a figuração, que torna os símbolos mais facilmente reconhecíveis, ou a abstracção, que permite que ao símbolo sejam atribuídos associações e significados vários pelas diferentes audiências (Fascioni e Vieira, s.d.). Uma figura simbólica pode representar centenas de conceitos diferentes, ficando essas impressões a cargo dos receptores. Segundo Fascioni e Vieira (s.d.), grande parte dos designers profissionais da identidade são de opinião de que deve prevalecer a utilização do símbolo abstracto, considerando que o objectivo de uma assinatura não é em absoluto o de que haja ideias pré-concebidas. Bernstein (1984) é de opinião de que os múltiplos significados são úteis, afirmando que se trata de “duas mensagens pelo preço de uma”, o que é aceitável, se as mensagens convierem à organização e à filosofia que esta pretende transmitir, ou seja, se forem igualmente verdadeiras. Olins (1990) concorda ao afirmar que o poder do símbolo está na sua capacidade de evocação de emoções, de memórias ou sensações, alertando porém para a sua não inferior capacidade de gerar conotações negativas que, naturalmente, devem ser evitadas. O símbolo poderá também fazer parte da marca que é a ferramenta através da qual a organização mais eficientemente assegura ao consumidor que a sua satisfação poderá vir a repetir-se.

3.3. Em síntese...

O interesse que a identidade tem vindo a suscitar, especialmente junto dos académicos vocacionados para a gestão e para o marketing, tem a ver com a percepção de que a identidade providencia formas de revelação e gestão dos atributos substanciais numa organização (Balmer, 2002a). A identidade pode ser vista como um recurso estratégico para a construção da credibilidade e do alcance de uma posição competitiva na nova envolvente organizacional, devendo, por tal, ser trabalhada, gerida e controlada, pois o seu uso despropositado e descuidado pode representar, em primeiro lugar, a desidentificação organizacional e, em última instância, uma reputação desfavorável e difícil de colmatar. A falta de capacidade para enfrentar a mudança oscilará entre estas duas consequências, actuando sobre elas e deixando que as mesmas sobre si actuem. Perante este *buraco negro* que se consome e auto-regenera constantemente e em que é tão simples as organizações virem a entrar, o primeiro passo a dar é o de compreender a identidade, não como uma figura apetecível e estampável nos diversos suportes comunicacionais de uma organização, mas como um sistema interiorizável, implícito e explícito que define *standards* e modos de estar/fazer/ser, o que demonstra que a identidade das organizações afecta a aquisição de e o acesso ao conhecimento.

As manifestações físicas da identidade servem de apoio e de guia a toda a componente comportamental, permitindo que os membros internos se identifiquem e se unifiquem em torno de um propósito comum. Quando o objectivo da organização se vê alterado, é mais simples direccionar indivíduos motivados pelo sentimento de pertença e devidamente informados, do que indivíduos com intenções dispersas e pouco claras. Se a identidade da organização é flexível e acompanha a mudança, um programa contínuo de identidade é sempre o resultado dessa mudança e, simultaneamente, um agente e suporte da mesma.

Assim, parece tornar-se evidente que a identidade serve de alavanca para a acção conjunta no sentido da mudança, e que pode ser a única forma de as organizações reconquistarem pacificamente a tão ansiada ordem, depois de uma reestruturação, independentemente da dimensão e do impacto desta última.

4. A gestão da mudança

Durante os últimos tempos da era designada por “industrial”, foram sucessivamente quebradas diversas tradições, especialmente no que às organizações concerne; no entanto, todas as questões em torno da identidade eram asseguradas como permanentes. Na actual sociedade do conhecimento, a permanência da identidade é corrompida pela mutabilidade do resto. A mudança traz contínuas opções e obriga a reformulações a que as organizações não se podem escusar; as identidades são cada vez mais diversas e a tolerância a essa diversidade é cada vez maior. O perfil da vida das organizações já não é o da comum e oblonga curva *nasce-cresce-matura-morre*, mas sim o de uma curva irregular e inconstante, pontuada por outras curvas que a tornam recorrente e aleatoriamente côncava e convexa. Este registo gráfico, associado à mudança, não é nem pior nem melhor do que os anteriores, apenas diferente, e talvez represente o resultado do acumular de experiências e de investigação na área das organizações. A mudança não é, de forma nenhuma, uma realidade, necessidade ou problema dos séculos XX e XXI, mas sim de todos os tempos e eras da humanidade que, nos seus diversos modos antropológicos, e nas mais diferentes condições, sempre lidou com esta condição. É curioso constatar que na língua chinesa não existe, nem alguma vez existiu, um símbolo que represente o conceito de mudança; na verdade, esta noção é significativa de um conjunto de dois símbolos em que o primeiro transmite a noção de *perigo* e o segundo a de *oportunidade* (Camara *et al.*, 1997).

4.1. Instabilidade, complexidade e diversidade

A necessidade de mudança é muito frequentemente imprevisível o que a leva a ser tendencialmente reactiva, descontínua, *ad hoc* e habitualmente despoletada por situações de crise que atingem as organizações (By, 2005). Talvez por isso, é comum conceptualizar-se a mudança incremental contínua, sem a envolver nos interesses estratégicos das organizações, que são orgânicas, mudando constantemente, de forma evolutiva e cumulativa, reagindo às pequenas contingências diárias, nomeadamente quando se encontram em envolventes de mudança constante e regular. No entanto, as organizações tendem para situações de inércia e desenvolvem sistemas cujo objectivo é o de preservar estatutos, o que as leva a responder às alterações da envolvente, com as mesmas ferramentas e lógicas que no passado se lhes revelaram eficazes e eficientes (Karp, 2006). A actualidade, porém, parece implicar envolventes sujeitas a descontinuidades súbitas e a divergências no equilíbrio (Poole, 2004a) as quais, quando intrusivas, obrigam as organizações a responderem à mudança de forma mais radical, quando enfrentam situações

de maior complexidade. Assim, e segundo McGrath e Tschan (2004), os eventos associados à mudança, podem ser também mais ou menos intrusivos: alguns ocorrem apenas na envolvente e não têm implicações directas na organização, como o desenvolvimento de um novo produto por um concorrente de um cliente; outros têm forte impacto, como por exemplo a morte de um membro considerado relevante. Os autores acrescentam ainda que os eventos podem representar ameaças uns, oportunidades outros e, nalguns casos, ambas as situações. Sendo tantas as variáveis da mudança, qualquer processo que implique passar de um estado a outro, independentemente da sua subtilidade ou brusquidão, leva as organizações a actualizar o seu capital intelectual, as suas emoções e a sua lógica interna, quebrando elos com situações passadas, enfrentando um presente e um futuro instáveis e de grande complexidade.

Segundo o Dicionário Universal da Língua Portuguesa (Texto-Editora, 2007), *lógica* é a “ciência que tem por objecto o estudo dos métodos e princípios que permitem distinguir raciocínios válidos de outros não válidos; ligação de ideias; coerência (...); continuidade no raciocínio”. Drazin *et al.* (2004 p.163) afirmam que a *lógica* pode ser entendida como *a base cognitiva ou o modelo mental que configura um pensamento, estrutura um argumento ou arranja um sistema*. As temporadas de inércia e de ordem são pautadas por uma lógica central composta por um conjunto de práticas materiais e construções simbólicas que constituem os princípios orientadores das organizações (Friedland e Alford, 1991 *apud* Drazin *et al.*, 2004). Sob esta perspectiva, a lógica é uma espécie de “cola” cognitiva que atribui significado, razão e propósito às estruturas organizacionais pelo que a mudança ocorre quando se dá a quebra de uma lógica anterior e se estabelece uma nova lógica.

Da revisão da literatura efectuada, tornou-se evidente que a gestão da mudança organizacional é dominada por pontos de vista racionais, lógicos e instrumentais que tendem, de uma forma geral, a subvalorizar os aspectos não-cognitivos das organizações, como as emoções e o simbolismo. Bettis e Prahalad (1994) entendem que a adaptação organizacional é previsível, considerando a capacidade de adaptação da lógica dominante que permite à organização antecipar, mais ou menos, os movimentos da envolvente. Essa capacidade depende, segundo Drazin *et al.* (2004), do processo de (des)aprendizagem organizacional que pode envolver, por um lado, uma mudança incremental cujo objectivo é a estabilidade e a manutenção de regras e lógicas existentes, permitindo adquirir competências numa rotina ou numa tecnologia específica; por outro, a (des)aprendizagem pode consistir na consciencialização de que a lógica corrente e as crenças e teorias em uso já não são eficazes, o que leva a mudanças mais profundas nas práticas, regras, tecnologias e objectivos.

Heracleous (2002) entende que uma das principais causas de falência da grande maioria dos programas de mudança deve-se ao facto de os aspectos culturais e sociais receberem atenção insuficiente. Na mesma óptica, Poole (2004a) afirma que a mudança, quando planeada para o sucesso, requer um profundo envolvimento com o programa de mudança, em todos os seus diversos níveis, etapas e actividades, e um forte compromisso, fundamentado numa visão cujo apelo recai na ligação aos desejos e identidade dos participantes, indexada aos valores fundamentais e aos desejos e identidade da organização.

Para Cao *et al.* (2003) existem quatro tipos de mudança organizacional: a mudança de processo que se refere a alterações nos fluxos e no controlo dos mesmos, a mudança estrutural que ocorre nas funções, a mudança cultural que diz respeito aos valores, às crenças e aos comportamentos, e a mudança política, atribuída à distribuição do poder e ao modo como os assuntos organizacionais são influenciados. Acrescenta que estes quatro tipos de mudança se inter-relacionam e que as suas interacções pressupõem que nenhum seja gerido separadamente dos outros, defendendo uma abordagem holística, capaz de lidar com toda a diversidade envolvida, ou seja, com os aspectos racionais e lógicos e os emotivos e simbólicos simultaneamente, ainda que com metodologias diversas.

Assim sendo, a mudança organizacional é um processo dinâmico, decorrente de instabilidades de maior ou menor magnitude, e que, segundo Cao *et al.* (2003), inclui diferentes mas inter-relacionadas formas de diversidade que se podem referir a aspectos lógicos e cognitivos (estrutura, processos, tecnologias) e emotivos ou simbólicos (cultura, política, estilo de liderança) e surgir das interacções existentes entre estes aspectos, levando à necessidade de construção de modelos de gestão capazes de transcreverem graficamente um processo aparentemente simples mas, na realidade, de grande complexidade.

4.2. Modelos de processo e de gestão da mudança

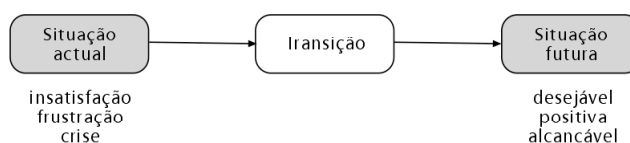
Os modelos são, de uma forma geral, modos de simplificar o mundo, através da sintetização do mesmo em elementos-chave, considerados representativos, e em interacções entre esses elementos. Manucci (2004) encara com algum cepticismo a proposta de modelos de gestão, afirmando que aceder à complexidade das organizações através da criação de esquemas, não deve ser um vínculo irrefutável, pois quando os resultados são os desejados, levam as organizações a entrarem num estado de equilíbrio ilusório, acreditando na ordem e na sua inteira capacidade de interpretar os acontecimentos. O autor baseia esta sua observação no trabalho de Nóbrega (1996) que alerta para o facto de a herança cartesiana e mecanicista

impedir ainda hoje a sociedade ocidental de lidar com a ambiguidade e com o paradoxo, procurando constantemente um centro absoluto de onde emane a ordem e o poder de resolução do caos.

Para alguns autores, como Collins (1998) *apud* Woodward e Hendry (2004), os modelos de gestão de mudança dominantes prescrevem simplesmente uma sequência linear de passos ou acções o que, no caso de mudanças emergentes, abruptas e tão diversas na sua natureza, contraria a opinião de By (2005) que entende não serem admissíveis quaisquer regras universais no que se refere à mudança. Ainda assim, seria árduo compreender e aplicar qualquer modelo de gestão de mudança, sem antes contemplar o processo de mudança, também este composto por fases e estágios, nalguns casos demonstrando que as fases são conduzidas pela necessidade de procura de novas oportunidades de crescimento, noutros sugerindo que cada fase corresponde a uma resposta a uma determinada crise interna, noutros ainda, evidenciando que nenhuma das fases possui limites rígidos e que as suas fronteiras podem ser transpostas pelas fases mais próximas. Os modelos diferem também no número de fases que os compõem e ainda no facto de uns sugerirem que as organizações progridem de modo sequencial, enquanto outros encaram a possibilidade de múltiplos caminhos e alternativas.

O processo de mudança caracteriza-se sempre por uma situação corrente, sentida como insatisfatória ou desfavorável ao rumo da organização e capaz de gerar uma massa crítica a qual desencadeia a necessidade de mudar, por sua vez, movida por uma visão de futuro que se traduz num cenário desejável, assegurando a continuidade da organização (Camara *et al.*, 1997). De forma muito simples e genérica, o processo de mudança poderá resumir-se ao seguinte:

Esquema 4.1. – Processo básico de mudança



Adaptado de: Camara *et al.* (1997)

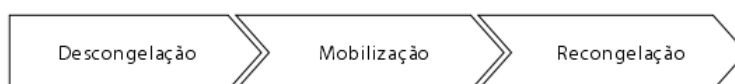
Interessa nesta dissertação verificar até que ponto, ou com que profundidade, são considerados ou suportados os aspectos organizacionais, como a cultura e a identidade, nos diversos modelos sugeridos na literatura. Comparem-se então alguns outros modelos, propostos por vários autores, em épocas diferentes, com o intuito de se explicar o processo

de mudança e com o objectivo de levar à construção de paradigmas de gestão da mudança adequados às diversas circunstâncias.

1) *Modelo de Lewin - 1951*

Tal como o modelo base apresentado anteriormente, também o de Lewin (Esquema 4.2.) propõe que a mudança organizacional se dá em três fases. Na primeira, dado o estado insatisfatório em que a organização se encontra, ocorre a **descongelamento** do estado corrente que implica defini-lo criteriosamente, verificar os estatutos, identificar potenciais forças de resistência e de motivação, e delinear o estado desejado, criando-se uma visão e um argumento de mudança (Cameron e Green, 2004); a segunda fase implica a identificação e **mobilização** dos recursos necessários à mudança, e pressupõe que a transição para o novo estado se dá através da participação e envolvimento de todos os membros (Higgs e Rowland, 2005); finalmente, a terceira fase focaliza-se na **recongelamento** e na estabilização do novo estado, assumindo novos modos de trabalho, novas políticas e novos *standards*, tornando a mudança permanente. Esta perspectiva assume a mudança como um processo linear de grande simplicidade, o qual deve ser implementado de acordo com um detalhado plano, depois de elaborado um profundo diagnóstico. O terceiro passo deste modelo levanta, porém, algumas questões, pois a noção de recongelamento não se aplica nas organizações que operam em envolventes de grande instabilidade, por necessitarem de fluidez, capacidade de adaptação, não podendo estar circunscritas a um modo de funcionamento estanque.

Esquema 4.2. – Modelo de Lewin (1951)



2) *Modelo de Bullock e Batten – 1985*

Para estes autores, a gestão da mudança decorre em quatro passos: a exploração, o planeamento, a acção e a integração. A **exploração** pressupõe a verificação da necessidade de mudança e a aquisição dos recursos específicos, necessários à implementação da mudança; o **planeamento** consiste na peritagem técnica para a elaboração de um diagnóstico completo e na sequenciação das acções a realizar; o terceiro passo, a **acção**, assegura a integração, de acordo com o plano definido, usando mecanismos de *feedback* que permitam uma rápida alteração de plano no caso de ocorrerem falhas imprevistas;

finalmente, a **integração**, envolve o alinhamento da mudança com todas as áreas da organização e a formalização dessas relações através de políticas, prémios e actualizações institucionais (Cameron e Green, 2004). Este modelo (Esquema 4.3.), também sequencial e linear, não prevê, de forma explícita, a discussão de ideias, o envolvimento das audiências internas nem a verificação dos níveis motivacionais.

Esquema 4.3. – Modelo de Bullock e Batten (1985)



3) Fórmula de Beckhard e Harris - 1987

Estes autores criaram, não um modelo, mas uma fórmula concisa em que $C = [ABD] > X$, definindo os seus componentes do seguinte modo:

C – mudança;

A – nível de insatisfação com o estado actual e corrente;

B – desejo manifestado pela mudança proposta ou pelo estado final previsto e delineado;

D – pragmatismo da mudança ou risco mínimo;

X – custo de mudar.

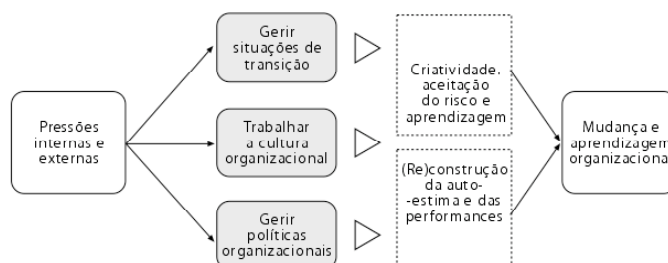
Assim, segundo Beckhard e Harris (1987), para que a mudança “C” se dê com um mínimo de sucesso garantido, o nível de insatisfação com o estado actual, o desejo de mudar e a fiabilidade da mudança devem ser superiores ao custo que se prevê para que essa mudança se concretize. Caso contrário, o custo de mudar será muito elevado e os membros resistirão a qualquer esforço que ponha em risco o estado actual, o qual apesar de insatisfatório lhes é, contudo, suportável. Os autores defendem ainda a utilização da fórmula em qualquer altura do processo de mudança, para análise da evolução e gestão do mesmo.

4) Modelo de Carnall - 1990

Para Carnall (Esquema 4.4.), a gestão da mudança depende das competências do gestor, ao nível da monitorização e planeamento de situações de transição e da capacidade de actuação, perante culturas e políticas organizacionais (Cameron e Green, 2004). Com esta competência e capacidade, o gestor será capaz de ajudar os membros a aprenderem com a mudança e a desenvolverem abertura, a colaborarem criativamente e a aceitarem o risco envolvido; analisará a cultura da organização, trabalhando-a no sentido de a tornar mais adaptável e flexível; será

capaz de reconhecer as diferentes tendências e as diversas prioridades dos membros organizacionais, bem como de os ajudar na (re)construção da auto-estima.

Esquema 4.4 – Modelo de Carnall (1990)

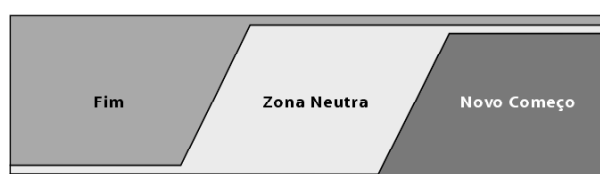


Fonte: Cameron e Green (2004)

5) Modelo de Bridges - 1991

Bridges apresenta um modelo (Esquema 4.5.) composto por três fases, mas desconsidera a mudança planeada, dedicando o seu modelo à mudança disruptiva. Encara a mudança como a transição de um estado terminal para um outro inicial, atravessando uma zona neutra entre os dois. Estas três fases sobrepõem-se e os participantes do processo podem encontrar-se, simultaneamente, em mais do que uma (Hayes, 2002). O **Fim** envolve esquecer a situação antiga e a identidade que vigorava até então, pois só será possível iniciar uma transição radical, se os membros quebrarem os elos que mantêm com o passado organizacional, devendo averiguar-se nesta fase quais as perdas pessoais que a mudança poderá vir a implicar; a **Zona Neutra** é uma fase desconfortável, pelas manifestações de incerteza relativamente ao estado inicial que se prevê, pela desorientação, perdas de motivação e surgimento de conflitos que podem levar a que os membros recuperem a estabilidade perdida, tomando decisões rápidas e imponderadas; contudo, pode também ser uma fase criativa em que são identificadas novas oportunidades; o **Novo Começo** é alcançado quando os membros se sentem capazes de se comprometer emocionalmente com a nova situação e de re-orientar-se segundo a nova identidade (Hayes, 2002 ; Cameron e Green, 2004).

Esquema 4.5. – Modelo de Bridges (1991)

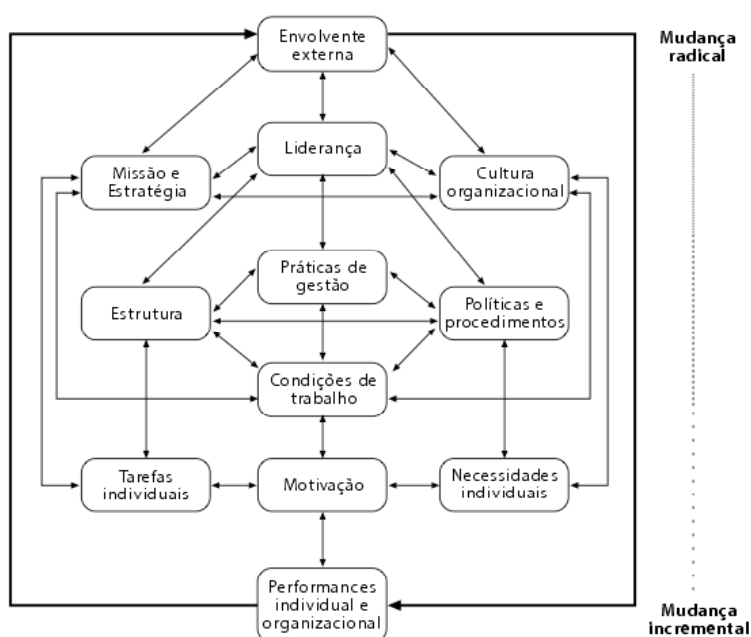


Fonte: Hayes (2002)

6) Modelo de Burke e Litwin - 1992

Estes autores apresentam um modelo de processo (Esquema 4.6.) que pretende diferenciar a mudança radical da mudança incremental. Segundo Burke e Litwin (1992), a origem ou causa da mudança encontra-se no topo do esquema, representada pela **Envolvente Externa** e o estado final, ou os resultados após a mudança, ocupam a posição de base do esquema, sendo representados pelo elemento **Performance Individual e Organizacional**; os componentes concentrados mais a topo, como a **Estratégia**, a **Liderança** e a **Cultura**, têm grande impacto nos restantes elementos que mais abaixo se encontrarem; no entanto, o processo de mudança não tem de, obrigatoriamente, passar pelos elementos de topo, pois a decisão sobre em quais intervir, deve ser tomada conforme se trate de mudança radical ou incremental. No caso da mudança radical, está envolvida uma mudança de paradigma em que a organização pretende não apenas fazer melhor, mas sim fazer diferente, implicando intervenções ao nível da cultura, da missão e da estratégia e o comprometimento do líder destacado; se a mudança for incremental, o paradigma mantém-se e as intervenções serão no sentido de ajustar a organização, sob o ponto de vista estrutural, procedimental e ao nível das práticas de gestão que afectam o clima de trabalho e, posteriormente, a motivação e as performances (Hayes, 2002). Os autores defendem ainda que, em qualquer momento do processo, o *feedback* ocorre sempre nos dois sentidos e que, quanto mais abaixo se derem as intervenções, menos será preciso mudar nos componentes do topo do esquema, pois mais incremental será a mudança.

Esquema 4.6. – Modelo de Burke e Litwin (1992)

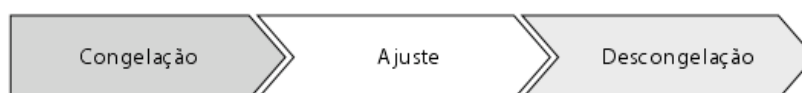


Adaptado de: Burke e Litwin (1992)

7) Modelo de Weick - 1995

Este modelo (Esquema 4.7.) baseia-se no facto de que a complexidade que envolve a mudança dificilmente poderá conduzir a modelos lineares e previsíveis de onde se possam extrair padrões. Shaw (1997) *apud* Higgs e Rowland (2005) afirma que a mudança emergente, complexa e baseada em princípios evolutivos, não pode ser implementada de modo uniforme, pois a mudança é uma actividade desordeira e não planeada. Nesse sentido, e com base no modelo de Lewin, Weick (1995) sugere que, tendo de reduzir o processo de mudança a três fases apenas, estas seriam **Congelação**, para estudar a complexidade da organização e da sua envolvente num dado momento, **Ajuste** para estimular, junto dos membros, os ajustes necessários à implementação da mudança e **Descongelção** que permite ao sistema continuar a funcionar depois de feitos os ajustes.

Esquema 4.7. – Modelo de Weick (1995)



8) Motores da Mudança de Poole e Van de Ven – 1995

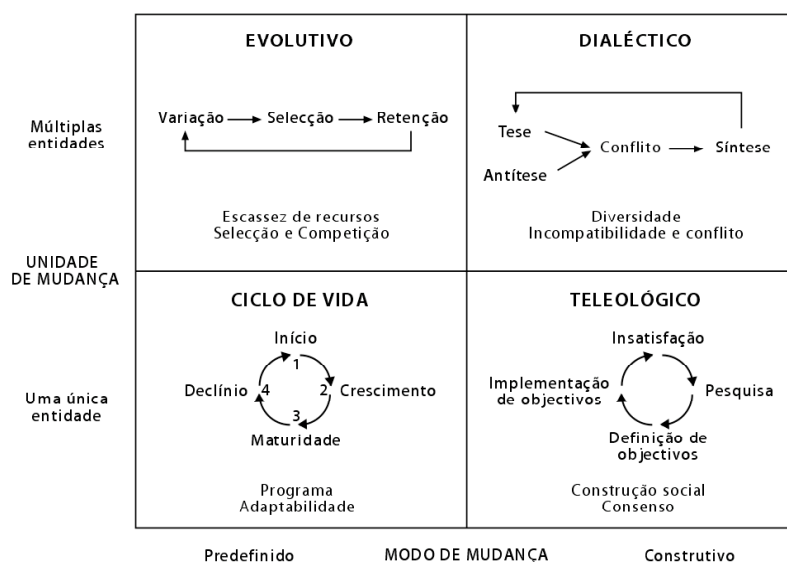
Poole e Van de Ven (2004) desenvolveram quatro teorias a que chamaram *Motores da Mudança* – Ciclo de Vida, Teleológico, Dialéctico e Evolutivo (Esquema 4.8.) – que servem de explicação aos diversos tipos de processo de mudança. Cada uma delas é baseada num mecanismo diferente mas, para os autores, os processos de mudança mais complexos podem mesmo ser gerados pela interacção de mais do que um destes modelos. Defendem que estas quatro teorias se distinguem a dois níveis ou dimensões: a **unidade de mudança**, que diz respeito ao caso de as implicações da mudança poderem ter impacto numa única organização ou em múltiplas organizações, e o **modo de mudança** que pode ser predefinido ou construtivo.

- **Ciclo de Vida** – o processo de mudança decorre passando por uma sequência necessária de fases, sendo que o seu conteúdo específico é determinado por um programa ou regras institucionalmente estabelecidas no início do ciclo; refere-se a uma única organização, pois, num ciclo de vida, o desenvolvimento é específico de cada caso; também numa perspectiva de ciclo de vida, Håkansson (1995) *apud* Eriksson e Sundgren (2005) desenvolve a teoria da “escada do desenvolvimento” para espelhar a maturidade organizacional em relação à mudança, afirmando que cada nível de desenvolvimento, que constitui o ciclo de vida de uma organização, tem

diferentes pré-requisitos na implementação da mudança, concluindo que a organização, capaz de equilibrar esses pré-requisitos com o seu nível de maturidade, é suficientemente adaptável à mudança.

- **Teleológico** – o processo é um ciclo de formulação, implementação, avaliação e modificação de objectivos e acções, tendo como base o conhecimento acumulado na organização; são várias as possibilidades de caminho, o qual é determinado pelas exigências que surgem durante o processo, não havendo por isso uma sequência una de passos a seguir; este modelo diz respeito aos objectivos e acções de uma única organização.
- **Dialéctico** – prevê a emergência de conflitos entre entidades que disputam uma tese e uma antítese, resultando dessa colisão uma síntese que, com o tempo, se transformará na tese do próximo ciclo de progressão dialéctica; a mudança decorre dos esforços para gerir as contradições ou tensões que surgem entre duas ou mais organizações; neste modelo, o estado final do processo não é evidente desde o início e o desenvolvimento da mudança não pode ser predeterminado, pois as organizações reagem e adaptam-se aos conflitos de formas diferentes e próprias.
- **Evolutivo** – o processo de mudança consiste na sequência repetitiva de variedade, selecção e retenção de eventos, tendo como ponto de partida a competição por recursos escassos, junto de populações co-habitantes; fundamentada na biologia e na antropologia, esta teoria aplica-se a múltiplas organizações concorrentes e não tem expressão numa única organização; segundo este modelo, a mudança não é planeada e o processo é contínuo, espontâneo e incremental.

Esquema 4.8 – Motores da Mudança de Poole e Van de Ven (1995)



Adaptado de: Poole e Van de Ven (2004)

9) Oito Passos de Kotter – 1995

Kotter (1998, 2002) considera a mudança um processo que se prolonga no tempo, através de oito passos sequenciais e insubstituíveis. São eles:

1. ***Incitação do sentido de urgência*** – deverá nesta fase decorrer a promoção ou contratação de um líder que leve todos os membros a saírem das suas zonas de conforto, informando-os da necessidade de mudança, motivando-os no sentido de a aceitarem e a prescindirem de certos estatutos;
2. ***Constituição de uma equipa*** – formada por um conjunto de pessoas, suficientemente forte para coordenar o processo; dela podem constar gestores, administradores, colaboradores operativos e representantes de outras partes interessadas, como os clientes ou os fornecedores, cuja principal característica é uma inquestionável vocação para a mudança e que se devem relacionar entre si, independentemente dos estatutos e das hierarquias definidas;
3. ***Criação de uma visão*** – a equipa deverá desenvolver uma imagem de futuro que clarifique a direcção para a qual a organização deverá mover-se e que receba em retorno a compreensão e o interesse dos membros organizacionais;
4. ***Comunicação da visão*** – a mensagem subjacente à visão deve ser veiculada e repetida através de todos os meios de comunicação ao alcance da organização, de modo a chegar às audiências que se verão envolvidas e afectadas pela mudança; a equipa responsável pelo processo deverá dar o primeiro passo nesta comunicação, demonstrando convicção e crença;
5. ***Assistência na acção*** – a equipa responsável pelo processo de mudança deverá prestar toda a ajuda necessária a que os restantes membros ajam de modo a implementar a visão, removendo obstáculos como restrições, estruturas inflexíveis, hierarquias herméticas, sistemas de compensação obsoletos, crenças e princípios, ou até mesmo indivíduos;
6. ***Celebração de pequenas vitórias*** – com a definição de metas a curto prazo, ou melhorias de dimensão reduzida mas visíveis, a equipa consegue manter o sentido de urgência inicial, alcançando a concretização gradual de objectivos e recompensando os membros envolvidos, o que evita a desmotivação e a resistência e proporciona um novo alento;
7. ***Consolidação de melhorias e continuação do processo*** – através da credibilidade das pequenas conquistas alcançadas, a equipa responsável consegue abordar questões subsequentes e eventualmente de maior complexidade;
8. ***Institucionalização da mudança*** – demonstra-se nesta fase que as mudanças implementadas melhoraram as performances e trouxeram benefícios à organização no todo e aos membros enquanto indivíduos, o que permite que essas alterações passem a fazer parte integrante do modo de estar, fazer e ser da organização.

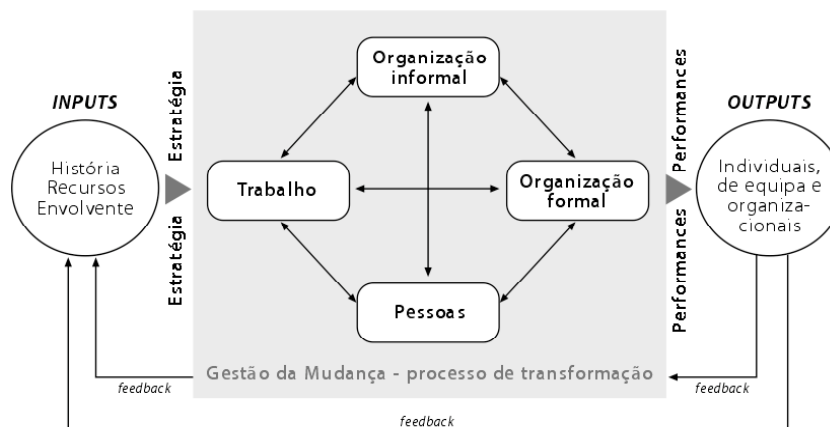
10) Modelo da Congruência de Nadler e Tushman – 1997

Ao contrário dos outros modelos já analisados, este (Esquema 4.9.) é focalizado no problema e na dinâmica do processo de mudança e não na solução final, pelo que não contempla a necessidade de definir objectivos ou de criar uma visão. Segundo Cameron e Green (2004), o modelo proposto por Nadler e Tushman baseia-se na crença de que as organizações são conjuntos de subsistemas em constante interacção; recebem *inputs*, tanto externos como internos, e transformam-nos em *outputs* na forma de performances individuais, de equipas ou organizacionais. Devem, então, ser sempre considerados, em simultâneo, quatro elementos (subsistemas), pois a sua interdependência é recíproca; ao mudar-se um deles, será necessário verificar os restantes, de modo a mantê-los alinhados. Se os alinhamentos se perderem, a organização tenderá a regressar ao equilíbrio anterior e a mudança não terá continuidade, por falta de congruência. A eficácia da mudança é, pois, determinada pelo grau de consistência e alinhamento que existe entre estes quatro elementos organizacionais (Hayes, 2002):

- **Trabalho** – composto pelas actividades diárias de cada membro;
- **Pessoas** – referente às competências, expectativas e experiências dos membros;
- **Organização Formal** – diz respeito à estrutura, aos sistemas e às políticas;
- **Organização Informal** – composta pelo conhecimento tácito e pelas actividades não planeadas, como o poder, a influência, os valores e crenças.

Cameron e Green (2004) sugerem que, ao implementar uma mudança no sub-sistema Trabalho, a verificação de que o alinhamento se mantém ou se perde pode ser feita através das respostas a questões como *De que forma o Trabalho se alinha e adequa às competências individuais?* (*Pessoas*), *De que modo se deverão reorganizar os horários de entrada para que se adequem às mudanças efectuadas no Trabalho?* (*Organização Formal*), *Quais as actividades informais ou aspectos culturais que se vêem afectados pela nova tarefa implementada?* (*Organização Informal*).

Esquema 4.9. – Modelo da Congruência de Nadler e Tushman (1997)



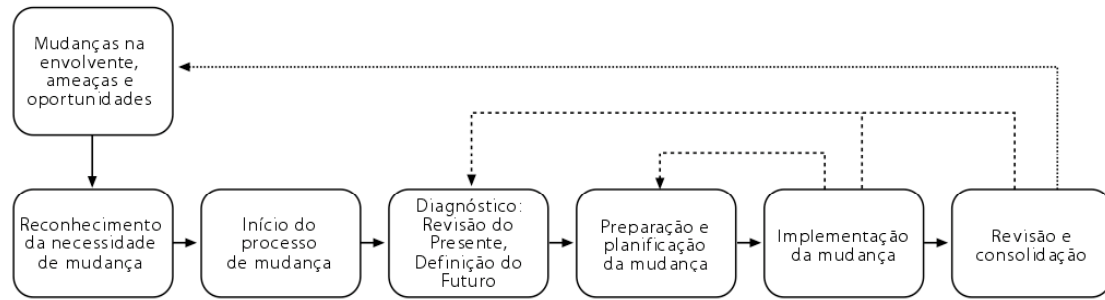
Adaptado de: Hayes (2002)

11) *Modelo de Hayes e Hyde – 1998*

Este modelo (Esquema 4.10.) tem, como base de sustentação, os modelos de três fases como o de Lewin ou o de Weick e incorpora um receituário semelhante aos Oito Passos de Kotter, apesar de assumir que a mudança raramente envolve a passagem linear e directa de um estado a outro (Hayes, 2002). Para Hayes e Hyde o estado final desejado nem sempre é óbvio e determinado no início do processo de mudança, pois o *feedback*, emitido por cada uma das fases do processo, pode levar a que sejam necessárias alterações de caminho; são possíveis as iterações ao longo de todo o processo que se prevê ser um ciclo contínuo, dada a ligação da fase final de avaliação à fase inicial que regista e averigua o evento impulsionador da mudança. Assim, e segundo Hayes (2002), o modelo de Hayes e Hyde contempla as seguintes fases:

1. ***Reconhecimento da necessidade de mudança***, tanto por influência de factores externos como pela intervenção de factores internos; este passo depende fortemente das complexas percepção e interpretação humanas;
2. ***Iniciar o processo de mudança***, levando a que a necessidade de mudança passe a ser o desejo de mudança; nesta fase define-se o líder do processo, quais os indivíduos que se deverão envolver, quais os agentes de mudança (internos e/ou externos à organização), o que se pode tornar público;
3. ***Diagnosticar a organização***, através da criação de cenários, se a forma de actuar se centrar principalmente no futuro; quando o foco do diagnóstico é o presente, o planeamento da mudança é mais comedido e realista mas, por outro lado, o passado (sempre presente no presente) pode levar a um excesso de precauções, limitando a pré-visualização do futuro.
4. ***Preparação e planificação***, com a criação de uma lista de acções a tomar, devidamente calendarizadas no sentido de tornar realidade a mudança proposta; simultaneamente é apurado o grau de predisposição para a mudança nos membros da organização.
5. ***Implementação da mudança***, de modo mais ou menos incremental, consoante os factores geradores da necessidade de mudança; são dados passos no sentido que se prevê ser o mais correcto, sendo que cada passo é averiguado com o objectivo de se apurar a adequação do rumo estratégico seleccionado.
6. ***Revisão e consolidação***, envolve assegurar a existência de mecanismos de retorno e sistemas de recompensa que permitam fomentar os comportamentos desejados.

Esquema 4.10 – Modelo de Hayes e Hyde (1998)



Fonte: Hayes (2002)

12) Sete Passos de Luecke - 2003

Luecke propõe como sequência de acções, sete passos influenciados pelos de Kotter e tendo também como ponto de partida os três estágios base, apresentados em alguns dos modelos já analisados. É, no entanto, um processo mais pragmático e mais racional do que o defendido por Kotter, sugerindo mesmo uma abordagem autoritária e obsessiva. De acordo com By (2005), os sete passos são:

1. **Mobilizar energia e compromisso**, através da identificação dos problemas e das suas possíveis soluções.
2. **Desenvolver uma visão partilhada** que indique como agir para a competitividade.
3. **Nomear um líder** que coordene o processo de mudança.
4. **Focalizar em resultados**, em detrimento das actividades.
5. **Iniciar a mudança na periferia**, deixando-a espalhar-se pela organização.
6. **Institucionalizar o sucesso**, através de políticas e sistemas formalizados.
7. **Monitorizar e ajustar estratégias**, em resposta aos eventuais problemas detectados no decorrer do processo de mudança.

Ponderações

É notória a influência do Modelo de Lewin (1) sobre os restantes modelos analisados, pois todos, incluindo a fórmula de Beckhard e Harris (3), se podem resumir a três estados: o de percepção de que é preciso mudar, o de gestão do processo em desenvolvimento e transição e o de reconhecimento do novo estado alcançado. Naturalmente, alguns modelos apresentam-se mais detalhados que outros, especialmente aqueles que pormenorizam as acções de gestão a considerar no passo intermédio. Outros há que aparentam sugerir a

mudança como um processo linear, mas defendem a sua imprevisibilidade e complexidade, como o Modelo de Weick (7). É de notar que alguns modelos apresentam os elementos ou componentes envolvidos na mudança e todas as relações e interações entre os mesmos, mas outros há que se aproximam mais da abordagem prescritiva, como os Oito Passos de Kotter (9), o Modelo de Hayes e Hyde (11) e os Sete Passos de Luecke (12). Assim, desta análise interessa extrair o seguinte:

- Não é possível eleger um modelo como sendo o mais adequado, sem antes conhecer a natureza da mudança.
- Alguns modelos podem servir de base de trabalho para a criação de outros e, em certos casos, a confluência de dois ou mais modelos poderá ser a opção mais correcta.
- Apenas o modelo de Bridges (5), o de Weick (7) e a Teoria dos Motores da Mudança de Poole e Van de Ven (8) consideram a mudança disruptiva e não planeada.
- Apenas o modelo de Burke e Litwin (6) considera a mudança radical, contrapondo-a à incremental.
- Dos modelos mais detalhados (em que se incluem os de abordagem prescritiva) apenas o Modelo de Carnall (4), o Modelo de Burke e Litwin (6) e o Modelo da Congruência de Nadler e Tushman (10) demonstram explicitamente preocupações com os aspectos culturais da organização.
- O Modelo de Carnall (4) é aquele que mais destaca os aspectos pessoais/individuais, apoiando a mudança na aprendizagem e no conhecimento.
- O risco de mudar é contemplado na Fórmula de Beckhard e Harris (3), no Modelo de Carnall (4) e no Modelo de Bridges (5).
- De um modo geral, os modelos de gestão do processo de mudança não dão grande relevância ao retorno nem à interacção entre as várias fases que os compõem, com a excepção do Modelo de Bridges (5), do Modelo de Burke e Litwin (6), do Modelo da Congruência de Nadler e Tushman (10), e do Modelo de Hayes e Hyde (11). Os restantes consideram a mudança um processo de gestão sequencial e linear ou cíclico.
- Nenhum dos modelos analisados considera explicitamente nos seus elementos ou passos a identidade.

4.3. Diagnóstico de necessidades de mudança

Para Weick e Browning (1986) *apud* Pitt (2005), os métodos de diagnóstico são ferramentas sociais de partilha de conhecimento e de aprendizagem mútua. As mudanças internas devem acompanhar (ou até anteceder) aquilo que acontece na envolvente externa o que leva a que os gestores tentem responder à incerteza de forma construtiva, através de mecanismos de diagnóstico, para a geração de significados que deverão propiciar à organização a capacidade de interpretar e compreender as circunstâncias em que se encontra, de modo a preparar as suas acções e atitudes de futuro.

4.3.1. A análise do presente

Comportamentos como avaliar o ambiente afectivo na organização, reconhecer as necessidades dos colaboradores, aceitar os indivíduos como eles são, ou comunicar claramente são fundamentais para o sucesso de uma estratégia de mudança. Simultaneamente, Pitt (2005) considera de grande importância prestar atenção aos sinais mais fracos de comunicação informal, como as opiniões dos clientes, fornecedores, conselheiros e concorrentes e ainda à pesquisa externa sistemática; também as conversas informais, no interior da organização, permitem a troca de ideias pessoais, revelando preocupações e tornando-as explícitas.

Assim, na revisão do estado corrente de uma organização considera-se tanto o seu passado e conhecimento adquirido, como o presente interno e a envolvente externa, de modo a aferir a mudança necessária depois de encontrada a causa do problema, depois de identificadas as deficiências e as oportunidades actuais, de modo a perceber-se de que forma poderão vir a reagir os membros e outras audiências (Hayes, 2002). Dois métodos comuns e bastante difundidos neste tipo de revisão organizacional são a análise PEST e a análise SWOT. No caso da análise PEST, a sigla refere-se aos factores políticos, económicos, sócio-culturais e tecnológicos que envolvem a organização. Os factores políticos incluem a legislação passível de influenciar o funcionamento da organização, como as leis de protecção do consumidor, o código de trabalho ou as regulações fiscais vigentes; os factores económicos consideram as taxas de câmbio e o valor da moeda, o acesso a créditos, o custo de matérias-primas, a inflação, etc.; os factores sócio-culturais incluem tendências demográficas, atitudes educacionais, dedicação ao trabalho e ao lazer numa dada população, padrões de consumo, ética e cultura local; os factores tecnológicos incluem o nível de investimento em I&D por parte da concorrência, a disponibilidade de novos

materiais e produtos, os meios de distribuição e comunicação, os padrões de obsolescência, etc. (Hayes, 2002 ; Johnson *et al.*, 2005). A análise SWOT focaliza-se nas Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*), podendo revelar alguns aspectos comuns aos evidenciados pela análise PEST. O interesse deste tipo de análise é o de permitir cruzar forças e fraquezas com oportunidades e ameaças, aferindo hipóteses de resolução de eventuais confrontos que virão a ser examinados na análise de futuro (Hayes, 2002 ; Brunninge, 2005 ; Johnson *et al.*, 2005 ; Reed e Vakola, 2006).

Hayes (2002) afirma que, quando as organizações falham no reconhecimento da necessidade de mudança, podem ter tido como causa um estado de *miopia* ou desatenção, relativamente à envolvente que as rodeia, mas também pode resultar de estarem sob a influência de sucessos anteriores que levam os gestores a manter os padrões de comportamento que então os conduziram à situação considerada favorável. Esses padrões estão de tal forma institucionalizados, assumidos como identitários, que raramente são questionados. O autor acrescenta que a necessidade de mudança pode ainda ser detectada internamente por membros da organização os quais, no entanto:

- não se encontram em posição hierárquica de a tornar visível e não acreditam nas suas capacidades/competências,
- temem que a mudança os possa prejudicar, ainda que reconheçam as vantagens que a mesma poderá trazer para a organização,
- estiveram envolvidos num processo que falhou e temem ter responsabilidade noutro potencial insucesso,
- não confiam no indivíduo que prevêem poder vir a desempenhar o papel de líder.

Woodward e Hendry (2004) consideram que, em períodos de mudança iminente numa organização, devem ser lançados questionários como métodos de diagnóstico da situação presente, capazes de:

- apurar as necessidades dos colaboradores,
- identificar as competências mais importantes, de modo a que os membros se possam adaptar à mudança,
- identificar o modo como os membros se vêem no processo de mudança, dado que as identidades também deverão mudar,

sendo que os questionários e os seus propósitos deverão ser devidamente clarificados para que os membros questionados contribuam com boa-vontade e de boa-fé. Diagnosticar o estado corrente de uma organização deverá conduzir à identificação de um futuro e à definição de acções que permitirão alterar ou adequar a estratégia, de forma construtiva e de acordo com as circunstâncias.

4.3.2. A identificação de um futuro

Depois de apurado o tipo de mudança a implementar (radical ou incremental), os gestores agirão em consonância, tendo um papel fulcral na determinação de um estado de futuro, mais incerto e limitado, se a mudança for radical, mas menos improvável ou alarmante, se a mudança for incremental. Segundo Hayes (2002), os membros de uma organização sentir-se-ão mais motivados a prescindir de estatutos adquiridos e a procurar um estado que lhes seja promissor, se a análise do presente desmentir a ilusória condição de perfeição em que vivem e acreditam, e se a visão de futuro for aliciante o bastante, para compensar o esforço de mudança, o risco e as perdas envolvidas.

4.3.2.1. Declaração de Visão e de Missão

A constante mutação do mundo em geral e das envolventes organizacionais, em particular, subverte forças como a inércia, os hábitos, os vícios, obrigando as organizações a um esforço acrescido de preparação e flexibilização para o futuro, tanto do ponto de vista económico, como tecnológico, como ainda social. Para que possam ser agentes da mudança e não seguirem apenas as consequências que essa mudança pode trazer, as organizações devem antecipar o seu futuro, delineando atempadamente as suas actividades em conformidade com a sua cultura. Poderão mesmo necessitar de evidenciar, perante as suas partes interessadas, com especial destaque para os seus colaboradores, essas práticas e actividades e a cultura que lhes é implícita, mas cuja origem é desconhecida ou não comunicada.

Implantar a cultura numa organização, segundo Pérez (2006), implica algumas formalidades como a afixação das declarações de visão, missão e valores organizacionais, ou ainda a distribuição de manuais de explicitação dos compromissos da organização e de cada colaborador. A estes acrescem os manuais de procedimentos que são entregues a novos colaboradores a quem a cultura tem de, necessariamente, ser ensinada, tanto através deste tipo de ferramentas, como pelo contacto informal com os membros mais antigos.

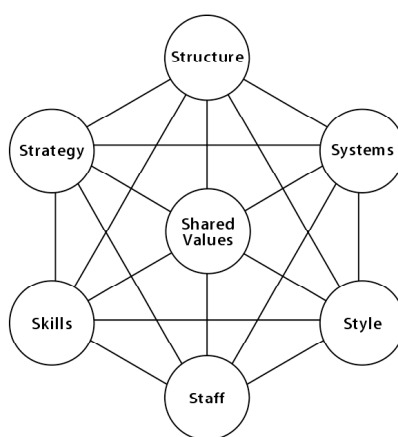
Collins e Porras (1996) afirmam que as organizações de sucesso detêm princípios que permanecem inalteráveis, enquanto as estratégias e as práticas se adaptam continuamente às mudanças da envolvente, dando como exemplo o caso Hewlett-Packard cujos funcionários sabem que as mudanças radicais nas operações, nas normas culturais e nas estratégias organizacionais, não significam a perda do espírito “The HP way” que concentra os principais valores desta organização. Os valores nas culturas organizacionais,

consideradas fortes, são pautados por crenças ou consciencializações de superioridade e de competência. Pérez (2006) enuncia os mais comuns:

- a crença de se ser *o melhor*;
- a crença na superioridade da qualidade dos produtos e dos serviços;
- a crença nas capacidades dos membros e no poder e interesse das suas contribuições;
- a crença na importância do pormenor no desempenho das funções de cada membro;
- a crença de que os clientes merecem o melhor;
- a crença na importância da informalidade, para abertura de canais de comunicação;
- o reconhecimento de que a melhoria contínua é essencial ao bem-estar da organização e dos seus membros.

Segundo Dowling (2001), a consultora McKinsey & Company acredita que as organizações devem, acima de tudo, compreender as inter-relações existentes entre sete factores essenciais ao seu sucesso, tendo criado com esse objectivo o esquema 7 'S's da McKinsey, composto por: *Structure, Strategy, Systems, Style, Staff, Skills* e *Shared Values* (Esquema 4.11.). Este último factor, os valores partilhados na organização, ocupa o lugar central numa rede de silhueta hexagonal, o que indica o desempenho do papel de guia para todos os restantes seis factores, permitindo que a organização se encaminhe no sentido da sua visão.

Esquema 4.11 – Os 7 'S's da McKinsey



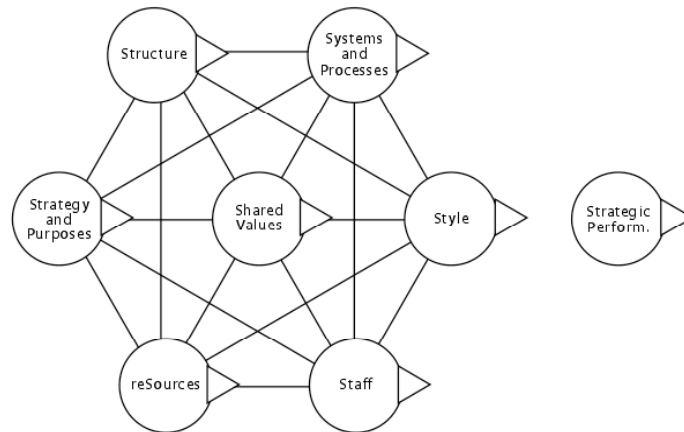
Fonte: Dowling (2001)

De acordo com Collins e Porras (1996), é imprescindível aos gestores saberem distinguir a diferença entre o que nunca deve mudar e aquilo que deve manter-se aberto à mudança,

capacidade que se assemelha à de conseguir desenvolver uma visão organizacional. A visão, segundo os autores, serve de directriz na selecção e na preservação dos elementos nucleares à organização e do sentido de futuro para o qual a organização deve progredir. Assim, entendem que uma visão bem construída consiste em dois componentes essenciais: a ideologia central à organização, que define os seus valores e propósitos e que é imutável, e o futuro vislumbrado, que consta da direcção ou estado a que a organização aspira chegar, ou que pretende criar no futuro, requerendo portanto, mudanças e progressos significativos. Segundo os autores, o futuro desejado consiste numa meta audaciosa, a atingir a médio-longo prazo e ao qual acrescem descrições atractivas de como será a organização depois de o alcançar, tornando essa visão de futuro algo tangível nas mentes das audiências internas. Já para Dowling (2001), a visão é um ideal que, sem limite temporal e transmitindo positivismo e metas não necessariamente concretas, deve representar ou reflectir os valores partilhados que a organização aspira alcançar ou conseguir desenvolver – o que denota uma opinião contrária à de Collins e Porras, pois defende que os valores e princípios da organização também se vêem sujeitos a mudança.

De acordo com a perspectiva de Dowling e defendendo que a mudança, de uma forma geral, afecta profundamente as organizações, Higgins (2005) afirma que o alinhamento dos processos organizacionais se tornou um desafio cada vez maior e de importância inquestionável. Nesse sentido, desenvolveu um modelo designado por *Os 8 'S's da Execução Estratégica*, modelo baseado nos 7 'S's da McKinsey, que permite, segundo o autor, pensar em como executar a estratégia e implementar a mudança numa organização (Esquema 4.12.). Os 7 'S's contextuais, adaptados e convertidos, devem encontrar-se alinhados com a Performance Estratégica (*Strategic Performance*, o oitavo 'S') para uma situação óptima. Quando os oito elementos deste modelo apontam em diferentes direcções, reflectem o impacto, quer de estratégias anteriores, quer de mudanças internas ou da envolvente indevidamente conduzidas. O autor assume que um dos problemas da maioria das organizações é o de os 8 'S's não se encontrarem suficientemente alinhados, sendo comum o 'S' de Estratégia e Objectivos reflectir a visão actual e as estratégias que se tenciona implementar, no sentido de alcançar essa visão, mas já o 'S' de Estrutura dizer respeito a uma decisão tomada por dois ou três directores anteriores ao actual, ou o S de Sistemas e Processos ser um conjunto misturado de diversas perspectivas de diferentes cargos de gestão, ou ainda o S de Valores Partilhados ser tão antigo quanto a própria organização. Desta forma, alcançar a visão proposta no 'S' Estratégia e Objectivos torna-se difícil, desgastante, senão mesmo impossível.

Esquema 4.12. – Os 8 'S's da Execução Estratégica



Fonte: Higgins (2005)

Para Goss *et al.* (1993), geralmente as declarações de visão divertem os colaboradores que não compreendem a necessidade de descrever um futuro que, de acordo com as suas experiências, nunca se materializará. No entanto, afirmam os autores, se comunicada, contextualizada, visualmente imaginável ou excepcionalmente simples, a declaração de visão é um elemento essencial à reinvenção organizacional, pois cria a possibilidade de um novo futuro, capaz de despoletar interesse e compromisso. Na mesma óptica, Dowling (2001) considera que a declaração de visão, *per se*, é irrelevante e inútil, se os colaboradores da organização não partilharem dos sentimentos e valores nela expressos, ou se nunca a tiverem sequer lido. Acrescenta que as organizações que possuem uma visão e missão visíveis e devidamente expressas conseguem gerar um mais elevado nível de comprometimento entre os seus colaboradores, os quais se tornam capazes de a traduzir e afectar partes interessadas externas à organização. Assim, resumidamente, e segundo Kotter e Cohen (2002), a visão deve ser:

- **imaginável**, transmitindo uma imagem daquilo que o futuro virá a ser;
- **desejável**, apelando aos interesses das diversas partes e audiências interessadas;
- **fiável**, composta de objectivos realistas e concretizáveis;
- **focalizada**, facilitando a tomada de decisão;
- **flexível**, de modo a permitir alternativas perante a mutabilidade constante na envolvente;
- **comunicável**, para que seja fácil de transmitir e explanar a todos os membros da organização.

A extensão da declaração de visão organizacional é variável: a da Walt Disney é simplesmente *To make people happy*; a da Merck é mais extensa: *We are in the business of preserving and improving human life. All our actions must be measured by our success in achieving this* (Dowling, 2001). No entanto, é consensual entre os vários autores consultados que uma visão eficaz, capaz de afectar significativamente a performance organizacional, deve ser: breve, clara, abstracta, desafiadora, desejável, orientada para o futuro e criativa.

Da visão distingue-se a missão, mais específica que a primeira. A visão da PT Inovação S.A. é, actualmente, *Ser líder nas áreas de conhecimento estratégicas para o desenvolvimento do negócio das empresas PT*; já a sua missão é *Promover o processo de inovação ao nível dos serviços, tecnologias e operações, por forma a adquirir e difundir conhecimentos que garantam a competitividade das Empresas PT nos mercados nacional e internacional, desenvolver e apoiar a implementação de Serviços, Soluções e Sistemas que satisfaçam as necessidades dos clientes, e diferenciem as Empresas PT face à concorrência, demonstrar novos Serviços e Tecnologias, contribuindo para a sua introdução comercial*⁴. A missão do Millennium BCP é *Contribuir para o desenvolvimento do sistema financeiro e da economia portuguesa - mediante a concepção e distribuição de produtos e serviços financeiros inovadores e personalizados, cobrindo a globalidade das necessidades e expectativas financeiras de diferentes segmentos de mercado, com padrões de qualidade e de especialização superiores -, consolidando o seu posicionamento como Instituição de referência pela qualidade, inovação e liderança tecnológica das suas propostas de valor, tanto a nível doméstico como nos mercados geográficos em que está implantado, tendo como objectivos estratégicos: maximização do valor na perspectiva dos Accionistas; preservação de elevados níveis de satisfação, fidelização e de relacionamento com os clientes; melhoria sustentada dos níveis de rentabilidade e de solidez patrimonial; desenvolvimento, motivação e compensação dos colaboradores; protagonismo na qualidade, na inovação e no desenvolvimento tecnológico; revitalização das capacidades competitivas da distribuição a retalho de produtos e serviços financeiros no mercado doméstico; enfoque da actividade internacional em mercados prioritários com elevado potencial de expansão*⁵.

Collins e Porras (1994) *apud* Dowling (2001) são de opinião de que a missão, para além de uma expressão introdutória de apresentação de intenções, como as referidas, deve delinear objectivos, cada um deles concreto, ambicioso (ou alcançável com esforço) e limitado no tempo – que deverá ser suficientemente curto para que possa atingir todos os colaboradores que no momento se encontrem a prestar serviço para a organização. Para Dowling (2001) a missão deve motivar e gerar foco em todos os colaboradores, tendo como

⁴ http://www.ptinovacao.pt/empresa/v_missao.htm, consultado a 23/03/2007

⁵ <http://www.millenniumbcp.pt>, consultado a 23/03/2007

base os valores partilhados, definir as fronteiras de acção da organização, diferenciar a organização das outras. Johnson *et al.* (2005) consideram a missão o testemunho em que se define a direcção a tomar e os objectivos da organização, evidenciando que, em algumas organizações, não se faz a distinção entre a visão e a missão.

Pearce e David (1987) consideram que uma declaração de missão completa deve apresentar os seus conteúdos divididos em dois grupos: o da estratégia, que se sub-divide em (i) contexto, (ii) definição da área de acção, (iii) competências e (iv) direcção para o futuro, e o das partes interessadas que conta com (i) sistemas de valores, (ii) práticas de trabalho e (iii) comprometimento. Por **contexto** os autores entendem que, num parágrafo inicial, se introduza a organização, enunciando de forma lata o domínio em que opera; segue-se a **definição da área de acção** que deverá descrever as actuais actividades da organização, contemplando as necessidades do cliente e os recursos envolvidos na satisfação dessas necessidades; as **competências** de uma organização enunciarão as suas capacidades humanas, tecnológicas e outros recursos essenciais; no parágrafo que os autores destinam a **direcção para o futuro**, serão enumerados os objectivos para um futuro próximo, devendo respeitar-se a definição da área de acção e as competências existentes na organização. Os autores acrescentam que este parágrafo deve vir no seguimento dos três anteriores e não deve indiciar que a organização se prepara para um programa de mudança disruptiva ou radical. Do grupo de conteúdos relativos às partes interessadas, constará um parágrafo sobre os **sistemas de valores**, contemplando os aspectos culturais da organização, explicitando de que forma os valores e as atitudes dos colaboradores ajudam a organização a alcançar os seus objectivos e a desenvolver as suas competências, conteúdo este que, geralmente, tem grande impacto no comportamento e nas prioridades dos colaboradores; seguem-se as **práticas de trabalho**, onde se prevê o desenvolvimento dos colaboradores, se enumeram os sistemas de recompensa e as práticas laborais desejadas e consideradas aceitáveis; o **comprometimento** das partes interessadas constará num último parágrafo que deve mencionar explicitamente todos os grupos com a respectiva quota parte de interesse na organização – fornecedores, distribuidores, accionistas, etc. – e que não foram até então mencionados, clarificando o modo como a organização se relaciona com eles, deixando evidente a sua posição ética.

Opinião semelhante têm Camara *et al.* (1997), diferindo no modo como subdividem a declaração de missão; os autores sugerem quatro elementos estruturantes: (i) a finalidade, (ii) a estratégia, (iii) os valores, e (iv) os padrões de actuação. Consideram a **finalidade** como a *clarificação da razão de existência da organização*, identificando três categorias possíveis:

1. as organizações que afirmam ter como finalidade a satisfação dos seus accionistas, pela maximização dos dividendos;

2. as organizações que afirmam ter como finalidade satisfazer todos os seus clientes, quer internos, quer externos, pela responsabilidade social;
3. as organizações que afirmam que satisfazer todos os seus clientes não é suficiente, tendo como finalidade algo de maior elevação, *para a qual todos os seus membros tenham orgulho em contribuir.*

Quanto ao elemento **estratégia**, os autores entendem tratar-se da explicitação de objectivos e do posicionamento pretendido para conseguir atingi-los; os **valores** constam da definição de princípios éticos e posturas sociais, e os **padrões de actuação**, que se podem confundir com o elemento anterior, constam da clarificação dos comportamentos, desejáveis ou indesejáveis, por parte dos membros internos, especificamente no que respeita a propiciar o atingir dos resultados e objectivos.

4.3.2.2. Prospekção e Cenários

É habitual as decisões serem tomadas com base em recorrências, onde a margem de segurança e de eficácia está provada, por experiências do passado. No entanto, dado que a envolvente não é estática nem estável, o conhecimento objectivo do passado e da actualidade não é suficiente para a determinação das combinações de variáveis que se podem dar no futuro. O ser humano é, regra geral, consciente desta sua insuficiência e, por tal, é-lhe tão difícil mudar e aceitar que a mudança possa ocorrer à sua volta.

Para Manucci (2004) a gestão e os exercícios de previsão pressupõem a determinação básica de duas dimensões: a espacial e a temporal. A concepção de espaço implica pensar na configuração da realidade organizacional, aquilo a que Manucci atribui a designação de *território de credibilidade*, composto pela definição da empresa, dos produtos, dos mercados, etc.. A concepção de tempo obriga a pensar nas possibilidades de acção, na gestão das decisões e dos respectivos impactos, mas também a romper a lógica linear e unívoca, através da qual se tenta frequentemente controlar o risco, de modo a que a organização não se prenda a actos estereotipados, tão cómodos quanto vulneráveis.

Sob o ponto de vista de Godet (1993), a gestão não constitui, por si só, uma estratégia; a estratégia condiciona a gestão, apoiando-se em objectivos e em tácticas associadas. As múltiplas incertezas, principalmente no que ao longo prazo concerne, levam a que este autor demonstre o interesse de contruir cenários globais, auxiliares na decisão das opções estratégicas e imprescindíveis à gestão, assumindo-se assim a prospectiva como ferramenta estratégica e a estratégia constantemente apelando à prospectiva, dado que, conforme apontado pelo autor, *a antecipaçaõ convida à acção.*

Godet (1993) define um cenário como a descrição de uma situação futura e do encaminhamento dos acontecimentos que permitem passar da situação de origem a essa situação pré-visionada, propondo orientações e opções estratégicas. É possível gerarem-se múltiplos cenários que partam exactamente da mesma situação de origem e dirijam a organização à mesma situação de chegada, defendendo o autor que as diversas alternativas devem preencher simultaneamente cinco condições: pertinência, coerência, verosimilhança, importância e transparência.

A organização decide que produtos comercializar, que talentos contratar, que outras organizações adquirir, que divisões vender. A tomada de decisões é uma constante tão frequente quanto a mudança nas organizações. De todas as decisões tomadas e de todas as mudanças (planeadas ou não) emergirão, naturalmente, determinadas consequências que podem ser calculadas, previstas e desejadas, ou súbitas, inopinadas e desastrosas. Quando a envolvente organizacional manifesta elevados índices de incerteza, causada tanto pela complexidade como pela ocorrência e sucessão de mudanças que nela se verificam, pode revelar-se difícil o desenvolvimento de uma única previsão. Poderão então ser necessárias pré-visualizações a 5, 10 e a 20 anos simultaneamente, em que sejam contemplados factores, como por exemplo, a disponibilidade da matéria-prima, a transferência e arquivo de tecnologias e conhecimento, os preços, a procura, etc., numa base que permita várias e plausíveis imagens daquilo que pode ser o futuro (Godet, 1993).

Johnson *et al.* (2005) exemplificam a criação de cenários através da identificação dos factores da envolvente, considerados de grande impacto e responsáveis pelo aumento da incerteza organizacional (reportando à indústria informática, um dos factores poderia ser, por exemplo, o desenvolvimento das tecnologias móveis e um outro a procura), gerando de seguida algumas hipóteses para cada um desses factores, aconselhando a que o número de hipóteses seja restrito, de modo a evitar uma análise de elevada complexidade (as possíveis hipóteses, para o desenvolvimento das tecnologias móveis, poderiam ser *favorável, desfavorável, rápido, controlado* e, para a procura, *baixa e elevada*). De seguida, os autores apontam que cada uma das hipóteses, relativas aos diversos factores identificados, podem ser combinadas entre si de formas diferentes, gerando múltiplos cenários de futuro (um dos cenários para a indústria informática poderia ser: o desenvolvimento das tecnologias móveis é desfavorável o que consequentemente leva a que a procura seja baixa).

Muitas das previsões, especialmente em organizações de menor dimensão, poderão ser consideradas apenas especulação informal, por se tratarem de exercícios não estruturados e dispersos. No entanto, segundo Arnulf (2005), podem ser trazidos para um nível de controlo

parcial, se se solicitar aos grupos de gestão (aos responsáveis por departamentos, por exemplo) que submetam, por escrito e numa base regular, as suas previsões para o futuro próximo, podendo estas ser alvo de estudo e motivar a reflexão, revelando-se a sua vertente pragmática e menos esotérica. O autor defende ainda que a formalização das previsões e a avaliação da respectiva qualidade levam a que o pessoal envolvido e contribuinte se sinta mais responsável e comprometido, pois a definição de objectivos específicos e ambiciosos, especialmente em equipa, tem uma influência positiva na performance da organização. Johnson *et al.* (2005) concordam com esta perspectiva, afirmando que a partilha e o debate dos cenários fortalecem a aprendizagem organizacional, levando os gestores a perceberem com maior sensibilidade as forças da envolvente da organização.

É, naturalmente, agradável encarar uma visão, o reflexo de determinados desejos – por vezes utopias –, como uma aproximação à realidade, mas não é apenas em virtude de as previsões e os objectivos para o futuro serem tentadores e apetecíveis que se deve elaborar um projecto estratégico de uma organização, pois as mudanças da envolvente não são suficientemente contempladas nesses desejos. Para Carey (1999) *apud* Stevenson (2005), a utopia define-se como o espaço onde o Homem guarda as suas esperanças de felicidade, procurando criar um novo mundo, ainda que para isso os seus projectos utópicos destruam o mundo anterior. Masini (1999) *apud* Stevenson (2005) identifica o uso do pensamento utópico como um modo praticado pelos futuristas, no sentido de compreenderem as inter-relações mutantes entre a humanidade, a sociedade e o ambiente. A autora sugere o conceito *eutopia* – em que a parcela *eu* em grego significa *bom* –, para definir um futuro preferido, desejado. Polak (1973) afirma que, enquanto a imagem de uma sociedade for positiva e fluorescente, a sua cultura encontra-se no seu auge; assim que essa imagem começa a decair e perde vitalidade, a cultura de então não sobrevive durante muito tempo. Para este autor, o projecto basilar de uma civilização é o de criar uma imagem positiva e transformacional de futuro, donde se deduz que possuir uma visão convincente é um poderoso meio para enfrentar a mudança. Nesta óptica, o pensamento utópico que, segundo Stevenson (2005), é um processo frequentemente usado na concepção de visões alternativas de futuro, tanto pode ser criativo como destrutivo; criativo do ponto de vista da geração de ideias e ideais, destrutivo da identidade e dos valores culturais, primordiais numa organização. A geração de cenários baseia-se num pensamento utópico, contrabalançado pela racionalidade e pela objectividade.

Godet (1993) divide a criação de cenários em dois passos temporais distintos: 1) o tempo da antecipação, da previsão das mudanças, tanto as possíveis como as desejáveis; 2) o tempo da preparação da acção, da elaboração e avaliação das diversas opções estratégicas que permitirão à organização preparar-se para as mudanças previstas (pré-actividade) e accionar

as mudanças desejáveis (pró-actividade). Estes dois tempos são precedidos da formulação de cinco questões fundamentais: *Que é que pode acontecer no futuro?*, *Que é que podemos fazer – para o evitar, ou para ir de encontro a?*, *Que é que vamos efectivamente fazer?*, *Como vamos fazê-lo?*, e, segundo Godet, a questão prévia essencial, *Quem somos?*, o que parece impor às organizações a necessidade de se introspeccionarem, questionando as suas origens, competências, forças e fraquezas, antes de se proporem a ambições demasiado elevadas.

Albert e Whetten (1985) entendem que, antes da tomada de decisão, ocorrem debates que se iniciam, tendencialmente, de forma racional, sendo discutidas questões de informação, de probabilidade e de utilidade expectável, para cada possível decisão a tomar. No entanto, os autores acrescentam que, quando os resultados obtidos não são os suficientes para uma tomada de decisão unânime e sólida, as questões do foro racional são substituídas pelas que cercam objectivos e valores; se, ainda assim, não for possível alcançar-se a concordância, os debates tornam-se reuniões emotivas e profundas de clarificação da identidade organizacional, onde se procura saber ao certo *Quem Somos?* e *O que queremos ser?*. São, pois, de opinião de que as questões da identidade não são frequentemente revistas/respondidas, mas apenas levantadas quando as questões de resposta objectiva e quantificável não produzem resultados. Partilhando desta opinião, Manucci (2004) afirma que os gráficos, mapas e quadros que permitem introduzir o futuro são usados pela gestão objectiva, estruturada e *newtoniana*, considerando ser impossível, nos dias de hoje, trabalhar fluxos de informação e de geração de conhecimento, como se se tratasse de máquinas previsíveis, onde a ambiguidade não é considerada. Ambos os pontos de vista parecem salientar o facto de que questões como a identidade ou o conhecimento não são ainda devidamente apreciadas no âmbito da prospectiva.

4.4. Liderança e gestão na incerteza

As organizações com estruturas muito hierarquizadas caracterizam-se, geralmente, pela pouca flexibilidade e, por conseguinte, por uma maior dificuldade em comunicar eficazmente e em aceitar a mudança. Actualmente, com a quantidade de informação que cada organização se vê obrigada a gerir e a processar diariamente, as hierarquias são como que degraus que impedem que a informação chegue, na sua totalidade, à gestão de topo ou administração a qual seria virtualmente incapaz de lhe dar resposta, com a celeridade necessária ao bom funcionamento organizacional.

4.4.1. Líder vs gestor da mudança

Apesar de uma figura estar recorrentemente associada à outra, líder e gestor podem não ser a mesma pessoa, basicamente porque desempenham papéis e funções diferentes. Segundo Kotter (1998), liderar a mudança implica a focalização em torno da concepção e visualização de um objectivo claro, e da lógica subjacente à sua concretização; gerir a mudança envolve concretizar essa lógica através de um processo controlável. Bruch *et al.* (2005) diferenciam o líder do gestor pelas questões que um e outro se devem colocar, sendo as do líder:

- *que mudança será a mais apropriada para a nossa situação?*,
- *qual o foco central da nossa atenção?*,
- *o que podemos executar com credibilidade?*,
- *o que é que se adequa à nossa cultura e energia actuais?*.

Para o gestor, os autores definem como questões de trabalho:

- *de que forma ganhamos aceitação?*,
- *como manter a organização focalizada no processo de mudança?*,
- *como descobrimos as pessoas indicadas para a concretização da mudança?*,
- *de que forma tornaremos sustentável a mudança?*.

Bruch *et al.* (2005) defendem ainda que as decisões que a ambos cabem devem ser tomadas na sequência correcta, ou seja, as decisões de liderança – qual a mudança mais acertada – devem ocorrer antes das decisões de gestão – como executar a mudança. Sob esta perspectiva, o gestor focaliza-se nos processos, sistemas e estruturas, enquanto o líder dirige a sua atenção para as pessoas, para a cultura e identidade organizacionais. O papel do gestor é administrar, manter e controlar e o do líder é inovar, desenvolver e confiar (Bennis, 1994 *apud* Cameron e Green, 2004); o gestor é lógico e racional, o líder é emotivo e lateral.

Para Hayes (2002), o gestor e o líder da mudança devem intervir de forma a agenciar a mudança e a afectar o modo como a organização a esta responde; este agenciamento pode ocorrer por duas vias: a determinística, relacionada com mudanças imprevistas e com as forças da envolvente externa, o que leva a que o agente tenha uma capacidade limitada de influenciar a mudança, e a voluntarista, em que os agentes da mudança podem desenhar estratégias a implementar, promovendo a eficácia organizacional e os interesses da organização, num ambiente de maior previsibilidade.

4.4.2. O líder: formação e identidade

Kühl *et al.* (2005) consideram que, nas organizações de hierarquia mais linear e horizontal, a liderança se torna *lateral*, emergindo de forma natural nas organizações em que não existe uma estrutura de poder bem definida. A *liderança lateral* consiste, segundo os autores, num compromisso de dar-e-receber, conseguindo no interior da organização parcerias e cooperações que façam convergir as intenções e os objectivos tidos em comum. Os autores completam que este tipo de liderança faz sentido em projectos de base mais ou menos temporária, ou em casos de mudança que impliquem ligações entre os diversos tipos de colaboradores, ou entre elementos da organização e outras partes interessadas (fornecedores, por exemplo), sem que haja demonstrações de autoridade. Assim, Kühl *et al.* (2005) identificam três mecanismos na liderança lateral: o primeiro é o de criação de uma base de trabalho conceptual que substitua os pontos de vista rígidos das partes interessadas, no sentido de garantir um entendimento partilhado; os autores sugerem que se identifique vocabulário tendencioso e termos emotivos no quotidiano organizacional, alegando que, numa organização, a terminologia tradicional representa a existência de um grupo de referência que partilha a mesma linguagem e perspectivas, e que assume que todos os outros compreendem o significado de uma dada palavra ou expressão por ele utilizada: *empowerment*, *design*, *imagem corporativa*, são exemplos de expressões que facilmente integram a linguagem de um grupo, sem que o seu significado seja completa e devidamente explanado. Este tipo de tendências é sintomático de que o consenso e as rotinas imperam sem que sejam questionados, ou sem que o seu significado seja devidamente partilhado.

O segundo mecanismo, proposto pelos autores, é o de criação de ligações viáveis entre os interesses potencialmente divergentes como, por exemplo, entre um departamento de marketing que apresenta propostas inovadoras de representação e *merchandising*, e um departamento financeiro que insiste não existir verba para tal. Os autores sugerem, para colmatar este tipo de conflitos, os “jogos de poder”, devendo estes ser iniciados com a apresentação de novas regras. Neste caso, de dois departamentos que disputam o poder e a razão, passariam ambos a reportar ao mesmo director executivo que, de certa forma, lhes retiraria o poder, levando-os a reuniões conjuntas e estimulando a confiança recíproca.

Finalmente, o terceiro método consiste precisamente em criar confiança entre os participantes, para que sejam capazes de fazer concessões, na esperança de posteriormente receberem algo em troca. A cooperação envolve riscos: apesar de as acções de uma parte dependerem das da outra, e vice-versa, nunca são completamente previsíveis, para cada

uma, os passos da outra. A confiança, estimulada em participações conjuntas, formais ou informais, vem contrariar o impacto negativo, geralmente causado pela autoridade imposta nos jogos de poder. Quanto maior for a reciprocidade entre ambas as partes no depósito de confiança, maior o laço de confiança que entre elas se gera com o passar do tempo.

No entanto, são diversos os autores que referem a falta de aptidão para a liderança lateral, entendendo que a maioria dos líderes não está preparada para enfrentar a dinâmica actual, por incapacidade de encontrar equilíbrio na tensão que existe entre a complexidade mutante e imprevisível da envolvente e a falta de recursos para apoiar as organizações neste tipo de ruptura (Manucci, 2004 ; Woodward e Hendry, 2004). Isto pressupõe que as suas competências devem ser potenciadas e desenvolvidas, numa estratégia de aprendizagem dirigida à liderança, de modo a garantir a possibilidade de adaptação aos diversos contextos e à mudança da envolvente. A implementação de novas iniciativas, políticas, tecnologias e comportamentos, é sempre alvo de questões e origem de problemas, mas é simultaneamente fonte de conhecimento, de aprendizagem e de evolução. Woodward e Hendry (2004) afirmam que, como os líderes são, também eles, parte do processo de mudança numa organização, precisam por isso de mecanismos de suporte, como por exemplo, a participação em *action learning groups*, ou o contacto com consultores externos. Dentro da mesma óptica, Lord e Hall (2005) defendem que as competências de liderança são desenvolvidas através da aprendizagem, das experiências acumuladas ou da observação; as experiências são organizadas em sistemas de maior complexidade que passam a guiar as percepções comportamentais, cognitivas e sociais. Assim, acrescentam, as competências de liderança são conceptualizadas, tanto no que respeita à forma como os líderes acedem a e usam a informação de que dispõem, como no que respeita ao conteúdo do conhecimento que possuem sobre a organização, sobre as tarefas e sobre as questões psicossociais que envolvem a liderança. Este conhecimento é frequentemente gerado e usado em resposta aos requisitos momentâneos de uma determinada tarefa e contexto, relacionando-se inevitavelmente com a identidade pessoal do líder e com o seu estado motivacional e emocional nesse momento.

O auto-conhecimento parece, portanto, ter sérias implicações no desenvolvimento da liderança. Lord e Hall (2005) afirmam que o líder deve procurar constantemente a auto-identificação com o papel que desempenha e sentir auto-confiança suficiente para aderir a actividades de desenvolvimento das competências de liderança que implicam mudanças na sua identidade. Os autores consideram que a liderança envolve uma mistura complexa de competências comportamentais, cognitivas e sociais que pode desenvolver-se de diversas formas, requerendo experiências de aprendizagem diferentes; o desenvolvimento de

competências de liderança pode estender-se ao longo do tempo (meses ou anos), de modo a garantir que o papel de líder passe a fazer parte da identidade do indivíduo-líder.

De acordo com o apresentado, a liderança eficaz não pode, evidentemente, ser confundida com tirania e, por tal, Fleishman *et al.* (1962) *apud* Reicher *et al.* (2005) são de opinião de que os líderes carismáticos e eficazes possuem, necessariamente, elevada consideração pelos interesses dos seus seguidores, bem como a capacidade de estruturar e redefinir as actividades e objectivos dos mesmos, de modo a que se consigam atingir objectivos em grupo e para o grupo. House (1971) encara o líder de sucesso como alguém que envolve e reúne as vontades dos seus seguidores, conciliando os seus objectivos pessoais com os do colectivo. Assim, à medida que um líder se desenvolve e solidifica a sua identidade enquanto líder, alterna constantemente o seu foco de identidade individual - a sua - para identidade colectiva - a dos seus seguidores (Lord e Hall, 2005).

Reicher *et al.* (2005) consideram que aqueles que ocupam posições de direcção de grupos são vistos como os mais prototípicos da posição e convicção do grupo, num determinado contexto. No entanto, para os autores, esta selecção não implica necessariamente que o líder seja eleito pelos restantes elementos do grupo, podendo destacar-se de um modo natural e assumir a liderança, de forma gradual e mais ou menos informal. Argumentam ainda que, para revelar-se eficiente e influente, o líder deve representar e definir a identidade social de um contexto, devendo o seu comportamento incluir características dessa identidade que é partilhada pelos seus seguidores. As relações entre líderes e seguidores são, sob este ponto de vista, dependentes de dois factores: a existência de uma identidade partilhada, e um acordo mútuo sobre aquilo que constitui a posição consensual do grupo e sobre quem melhor representa essa posição. Haslam (2001) *apud* Reicher *et al.* (2005) entende que a liderança trata da criação, coordenação e controlo de um sentido partilhado daquilo que no grupo se entende como “nós”, ainda que essa noção seja negociável, tal como o é a contribuição que líderes e seguidores dão para a sua definição.

Assim, o potencial transformacional dos líderes reside na sua capacidade de definir identidades partilhadas, dando forma às percepções, valores e objectivos dos membros do grupo que representam. Reicher *et al.* (2005) são de opinião de que os líderes são os empreendedores da identidade, organizadores e visionários da realidade e, portanto, da identidade nas organizações. Facultam e defendem a visão do mundo em que os seus seguidores pretendem viver e mantêm-nos unidos, de modo a que a possam alcançar. Os autores defendem que, sem a definição de uma identidade, não há nada que una reciprocamente líderes a seguidores, nem existe algo que precise de ser representado, protegido ou potenciado. O líder deve, pois, intervir activamente na criação e redefinição da

identidade, transformando a sua auto-compreensão das pessoas e da natureza do mundo social. Ferres e Connell (2004) referem a importância da inteligência emocional na liderança, um composto de capacidades que contribuem para a percepção, compreensão e gestão das emoções, as do próprio líder e as dos outros. Consideram que o líder capaz de gerir as suas próprias emoções se adapta mais facilmente às múltiplas necessidades de mudança, capacidade que contribui para uma mais rápida definição de identidades, mas também para a resolução de problemas, sem a acumulação de stress.

4.4.3. A comunicação de intenções

Lines *et al.* (2005) referem que, durante um processo de mudança, parte das incertezas que se fazem sentir têm origem na dúvida geral da capacidade organizacional de concretizar eficientemente, questionando-se os membros até que ponto essa mudança é realmente necessária. A incerteza leva à procura de informação, de respostas a essas questões pertinentes e incómodas. Quando, num contexto organizacional, se pretende afectar o comportamento do receptor e a imagem que, de uma organização, este já possui, a informação transmitida deve ser clara, eventualmente redundante, mas certamente não *entrópica*, no sentido de reduzir a incerteza. A informação é responsável por alterar o conhecimento detido, ao acrescentar novo conhecimento, ou ao remover um princípio mantido e assente, substituindo-o por outro. A alteração de conhecimento leva à alteração de comportamento que pode pautar-se simplesmente pelo reforço de uma atitude. No entanto, quando empregue a prospectiva, um maior número de cenários gerará também maior incerteza.

A performance de uma organização, aquilo em que acredita e a coerência dos seus actos determinam a forma como é percebida pelas suas audiências. Por tal, Bernstein (1984), entende que a comunicação, tanto interna quanto externa, deve garantir que as acções e crenças organizacionais sejam devidamente comunicadas e que todas as mensagens que dela emanam sejam pautadas pela consistência. Quando a personalidade e o estilo de um gestor/líder são percebidos e compreendidos pelas audiências internas, estas sabem o que podem esperar deste membro. No entanto, segundo Bernstein (1984), se este mudar os seus sinais, se as suas mensagens não forem coerentes com aquelas que tiver emitido anteriormente, a confusão emerge de forma natural e a organização perde eficácia e eficiência.

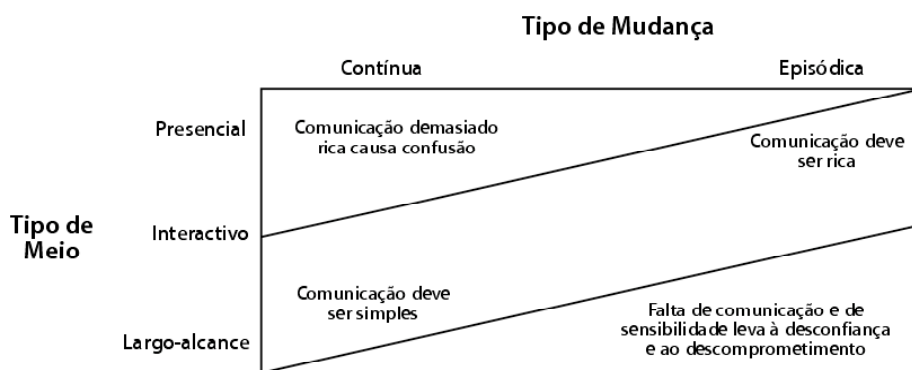
Para muitos gestores de topo, a mudança na organização é algo a evitar pois comunicar a urgência e necessidade da mesma é-lhes difícil de articular ou foi, em casos anteriores, uma experiência considerada de insucesso. No entanto, a comunicação interna permite a passagem da informação que suporta o bom funcionamento de qualquer organização, denotando transparência, garantindo o envolvimento de todos os membros, para que estes saibam o que acontece, porque acontece e de que forma esses acontecimentos poderão vir a ser-lhes benéficos e a toda a organização. Quando os gestores optam por não informar o resto da organização sobre o trabalho de uma equipa criada e destacada para a mudança, podem gerar-se vácuos de informação que os restantes membros preenchem com boatos e rumores e que, geralmente, possuem uma carga negativa muito superior à de qualquer informação que se possa, formalmente, veicular (Duck, 1998).

Goodman e Truss (2004) consideram que a comunicação interna, em processos de mudança, sobrevive da eficiente selecção do método e do conteúdo da mensagem, por parte dos líderes ou gestores. Dentro do método, os autores propõem que se considere o *tempo* e o *meio*. Em relação ao **tempo**, Klein (1996) *apud* Goodman e Truss (2004) é de opinião de que tanto os meios como o conteúdo da mensagem deverão ser flexíveis, à medida que o programa de mudança avança, devendo este passar temporalmente por três etapas: o de descongelação da mensagem, o de movimento e de acção e o de sustentação ou recongelação daquilo que tiver sido avançado como mensagem – ideia que se baseia no modelo de Lewin já analisado. Em relação ao **meio**, Goodman e Truss (2004) consideram o verbal, o escrito e o electrónico, entre outros, onde certamente se incluirá o áudio e o visual. Balogun e Hope-Hailey (1999) entendem que a escolha do meio deve adequar-se à complexidade da mensagem, bem como ao estado de progressão da mudança, acordando que, em situações de mudança contínua e rotineira, a comunicação deve ser simples e, portanto, o meio pode ser de largo alcance, transmitindo informação de carácter geral. No entanto, quando a mudança ocorre ser episódica ou até mesmo radical, a comunicação torna-se necessariamente mais complexa e mais rica pelo que os meios presenciais serão os mais adequados (Esquema 4.13.), garantindo uma rápida e imediata percepção do retorno emitido pelo interlocutor.

Já o conteúdo da comunicação diz respeito à informação passada aos membros internos antes, durante e depois de uma iniciativa de mudança, mas também à informação que estes procuram alcançar, geralmente tanta quanto possível, de modo a reduzir a incerteza: especificações de trabalho, informação sobre a organização (visão, missão, objectivos), procedimentos alterados, entre outras. Os autores Goodman e Truss (2004) acrescentam ainda que os objectivos dos conteúdos da comunicação, ocorra esta num sentido ou noutro, são os de expandir uma visão e assegurar a clareza dos objectivos de mudança, envolver os

membros internos, minimizar incertezas, ultrapassar os principais obstáculos à mudança, gerar comprometimento, obter a confiança individual e desafiar estatutos.

Esquema 4.13. – Comunicação durante a mudança



Adaptado de: Balogun e Hope-Hailey (1999)

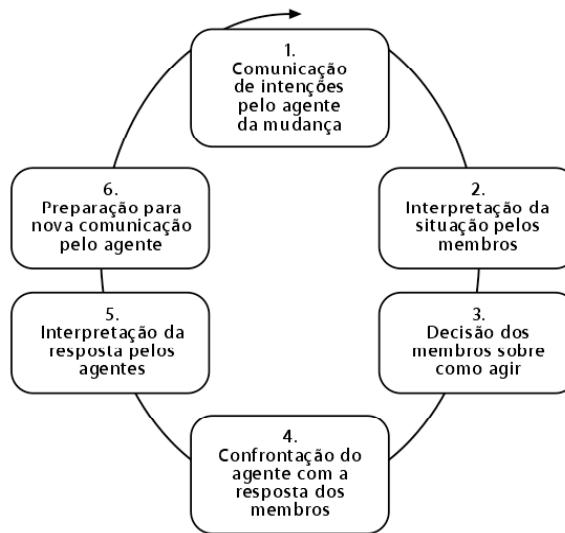
Hayes (2002) encara ainda como relevantes, no processo de comunicação interna, a direcionalidade e o estatuto. Quanto à **direccionalidade** refere o facto de a gestão da mudança ser frequentemente um processo de configuração vertical, partindo do topo, o que leva a que os responsáveis pela mudança o sejam também por informar todos os restantes membros sobre a necessidade de mudar, sobre o *modus-operandi* que se prepara e sobre aquilo que desses outros membros se espera nesse processo. No entanto, o autor acrescenta que há que se verificar também, e em simultâneo, um fluxo de informação no sentido inverso, para que a gestão de mudança e a liderança possam conhecer a realidade organizacional em que não operam e clarificar ou ajustar as necessidades de mudança e os objectivos a que se propõem. Naturalmente, verificam-se falhas, em ambos os sentidos, nessa informação comunicada: Hayes (2002) afirma que, sendo de baixo para cima, o emissor tende a transmitir apenas aquilo que possa implicar melhorias na sua vida laboral e profissional; sendo de cima para baixo, os líderes e/ou gestores tendem a não veicular a informação que entendem não ser directamente relevante para a execução das tarefas dos membros subordinados. Há ainda a considerar o **estatuto** dos membros organizacionais que, segundo este autor, pode também afectar aquilo que é comunicado no seio de uma organização, pois, afirma, um profissional interno pode comunicar certa informação a um colega de departamento com quem partilha o mesmo *openspace*, informação essa que não comunicará a um membro interno mas de outro departamento, ao seu chefe, a um subordinado, ou a um consultor/auditor externo. Desta forma, Hayes (2002) afirma que os estatutos e papéis, no interior de uma organização, devem ser devidamente analisados, caso a caso, de modo a identificar os *isolantes* – os membros cujo papel desempenhado os obriga

a manter menos relações interpessoais internamente, como por exemplo, os vendedores responsáveis por regiões mais remotas e que apenas esporadicamente lidam com a cultura interna – e os *participantes* – os membros cujo papel é desempenhado diariamente nos escritórios ou instalações da organização, juntamente com outros papéis e estatutos.

Balogun (2006) afirma que o gestor pode iniciar e influenciar a direcção da mudança, mas que esta é determinada pelas interpretações dos membros, relativamente aos planos e acções daquele. Hayes (2002) descreve o processo de comunicação do propósito de mudança através de seis passos (Esquema 4.14.):

1. O agente da mudança estrutura a situação de um encontro com os membros da organização, durante o qual deverá comportar-se de modo a transmitir a forma como pretende ser visto e explicitará os papéis que se espera que os membros venham a desempenhar; pretende, acima de tudo influenciar a forma como os outros interpretam a situação.
2. Os membros procuram entender as mensagens projectadas pelo agente e as implicações que as mesmas têm nas suas performances, interpretação que depende da eficácia e convicção da mensagem emitida, pois o agente que tenta transmitir o seu comprometimento com a mudança pode, simultaneamente, fazer passar sinais involuntários que contradizem essa intenção.
3. Os membros decidem como agir: cooperando e fornecendo ao agente da mudança a informação que este procura e o *feedback* positivo, ou omitindo e distorcendo informação até que se sintam verdadeiramente convencidos sobre as intenções do agente.
4. O agente da mudança e os membros são confrontados com uma situação que deriva da resposta dos últimos: se, na primeira fase, o agente tiver falhado na explicitação do seu propósito originando uma interpretação não pretendida, os membros agem de forma não antecipada pelo agente, ou de um modo que este pode considerar desajustado para a situação em causa.
5. O agente procura entender o significado do comportamento dos membros, interpretação o que lhe permitirá avaliar a relevância da informação por eles comunicada.
6. O agente recapitula as suas intenções e prepara o seu próximo passo que implica o fecho ou a continuidade do ciclo.

Esquema 4.14 – A interacção entre os agentes da mudança e os membros organizacionais



Adaptado de: Hayes (2002)

Para Manucci (2004), a comunicação formal numa organização, se encarada de forma estratégica, deve implicar a gestão da incerteza, o que pressupõe ultrapassar as técnicas de persuasão e o monólogo em que algumas organizações estruturam toda a sua comunicação. Bernstein (1984) afirma mesmo que, de uma forma geral, as organizações se mostram relutantes em declarar publicamente os seus objectivos e desejos de futuro, com receio de que os mesmos possam ser entendidos como intenções de poder, acrescentando que, no entanto, a opção pelo silêncio lhes é pouco benéfica, pois a ausência de mensagens é preenchida por estereótipos avulsos, criados pelo receptor e sobre os quais as organizações não têm qualquer tipo de controlo.

Assim, depois de redigidas as declarações de visão e de missão, depois de encontrados os possíveis cenários de futuro e delineada(s) a(s) estratégia(s) adequada(s), as administrações ou direcções devem “vender” estas declarações e planificações às partes interessadas, nalguns casos, pessoalmente, explanando os objectivos patentes e as vantagens que estes grupos poderão vir a obter. Acima de tudo, e segundo Dowling (2001), a gestão de topo deve demonstrar o compromisso que ela própria assumiu com a filosofia contida no documento a comunicar. O autor considera que a parte interessada mais difícil de convencer nesta fase são os colaboradores da organização, especialmente aqueles que não se viram envolvidos na criação da declaração, ou aqueles a quem não foi dada a oportunidade de apresentarem as suas previsões. Para este grupo, a extensão da comunicação de intenções costuma ser um factor dissuasor e pode obscurecer a relação que existe entre os diversos elementos que a compõem (visão, missão, valores, objectivos,

etc.). Para obviar a que isto aconteça, Dowling (2001) afirma que este tipo de declaração deve ser o mais clara, explícita e breve possível, evitando a intimidação, o desconforto e o ceticismo. Acrescenta ainda que algumas organizações seleccionam da missão os objectivos mais concretos e relevantes para os seus colaboradores, e transformam-nos em *slogans* ou *jingles*, fácil e rapidamente memorizáveis, incentivando o sentimento de pertença, pela similitude que apresentam com gritos de guerra, garantindo que os colaboradores sabem exactamente o seu propósito na organização: “*Beat Caterpillar*”⁶, da Komatsu, é o exemplo de um *slogan* de circulação interna, focalizado no objectivo em si e não no modo como o realizar. Todos os trabalhadores da Komatsu sabem que qualquer esforço empregue, individualmente ou em equipa, deverá fazer-se no sentido de derrotar o seu maior concorrente.

A comunicação, quando adequada, é, segundo Goodman e Truss (2004), um factor vital para os colaboradores compreenderem a necessidade de mudança e os efeitos pessoais que dela advirão; serve também para reduzir a resistência, minimizar a incerteza e gerar envolvimento, elevando a moral. A comunicação, para ser utilizada de forma adequada pelas organizações, necessita do amplo entendimento da cultura e do clima organizacional e dificilmente será um veículo facilitador nas diferentes questões organizacionais, se não for utilizada como uma forma de amenizar os diferentes impactos gerados pelas mudanças na empresa.

Bernstein (1984) encara a comunicação interna como imprescindível para a diminuição de desentendimentos, de dúvidas, de atitudes cépticas ou cínicas, para o aumento da confiança e da satisfação no trabalho, garantindo que a imagem interna, tida pelos membros de uma organização, é uma forma de publicidade genuína e positiva. Considera também que uma comunicação interna eficaz (o que pressupõe a existência de retorno e avaliação do mesmo) prepara as organizações para a comunicação dirigida às audiências externas e garante que os seus membros internos (muitas vezes simultaneamente audiências externas) não serão surpreendidos com mensagens dirigidas exclusivamente ao exterior, mas de que delas deveriam ter tomado conhecimento no interior da organização. O autor acrescenta que uma das vantagens de tratar a comunicação organizacional como um todo, de forma integrada, é a sua força centrípeta, dado que tudo irradia do centro da organização (da sua personalidade, cultura e identidade) e tudo procura regressar a esse centro (através de *feedbacks* e dos processos de avaliação).

⁶ http://www.findarticles.com/p/articles/mi_qa3954/is_200304/ai_n9179598/pg_8 consultado a 29/01/2007

Assim sendo, para além de intra-comunicar, as organizações emitem também mensagens para o exterior, entrando em comunicação com a comunidade local, com os seus fornecedores e clientes, com o governo, com as instituições financeiras, com os seus accionistas e com o público em geral, onde se englobam os seus concorrentes, mas também os seus próprios membros internos. Bernstein (1984) considera que, para estes, se a comunicação externa for um reforço da que ocorre internamente, a identificação com a organização, com o seu estatuto e com o seu sucesso, será um motivo de orgulho e uma forte motivação para querer manter e otimizar a relação laboral.

Para a comunicação externa, as organizações utilizam, como principais estratégias de transmissão, a publicidade (institucional ou de produto) e todo o seu estacionário organizacional; nalguns casos, o *merchandising*, a decoração de ambientes como *stands* em exposições e feiras, o mecenato e patrocínio, as relações públicas, entre outros, são também formas de comunicar com as audiências externas. Os dois primeiros casos, apesar de bastante diferentes, são igualmente mais ou menos eficazes conforme forem, entre si, mais ou menos coerentes. Na publicidade, há preocupações especiais no que à imagem e ao *slogan* concerne, tanto no caso da publicidade institucional, como no da publicidade a um produto ou marca. Trata-se de comunicação pura, onde a componente imagem tem, regra geral, um peso muito superior ao da componente textual. Na verdade, esta última, quando impera, chega mesmo a ser usada como elemento gráfico, sendo alvo de rigorosos estudos, do ponto de vista da percepção. O *slogan*, pequena frase capaz de concentrar e capturar a essência da organização ou da marca, é das ferramentas mais eficazes nos processos de memorização e identificação de identidades, sobretudo porque pode ser usado em diversos meios de comunicação, dado que não sobrevive apenas da capacidade de percepção visual das audiências, mas também da sua capacidade auditiva, tornando-se muito fácil e rapidamente um *standard* de uma determinada identidade, podendo, em alguns casos, ser convertido em *cliché* verbal ou *jingle*. No caso do estacionário e das restantes formas de comunicar com o exterior, é a assinatura da organização ou da marca (logotipo e/ou símbolo) que ocupa uma posição de destaque e de maior relevância.

De todo o modo, seja qual for a estratégia de comunicação adoptada, a mensagem e os seus componentes devem agir em conformidade, de forma a que possam chegar suficientemente claras ao receptor, permitindo-lhe mais facilmente efectuar o sumário daquilo que é a identidade da organização ou da marca. Bernstein (1984) refere a importância do controlo das mensagens (neste caso formais), precisamente para que a noção de identidade que permanece nas mentes (a imagem) não derive apenas das escolhas perceptivas do receptor.

Numa abordagem holística, Manucci (2004) considera inquestionável a importância da comunicação integrada e coerente, visto que a comunicação de qualquer organização transcende as mensagens que esta emite de modo voluntário, sendo que a interacção e a experiência que as diversas audiências têm nas suas relações com a organização, levam ao surgimento dos mais diversos e complexos significados e imagens. Assim, para este autor, a própria noção de estratégia depende largamente da comunicação, pois os planos são evolutivos, desenvolvendo-se através do intercâmbio de subjectividades e da multiplicidade de significados que, com o decorrer do tempo, surgem da incerteza e dos acasos. E, dado que o receptor é, também ele, protagonista no processo de comunicação, as certezas são impossíveis de alcançar. Resumindo, e segundo Manucci (2004), a comunicação estrutura o espaço em que a organização se move, articulando ideias, emoções e experiências que conformam e reformam a personalidade organizacional, a partir da qual se proporcionam todas as interacções. Para este autor, contudo, os modelos clássicos de comunicação carecem ainda das noções de espaço e de tempo, ao desconsiderarem, respectivamente, o “contexto da comunicação” que se refere à construção contínua da realidade, e a “dinâmica da interacção” ou, mais concretamente, a probabilidade dos resultados, aspectos que introduzem fortemente a noção de incerteza e que, para Manucci (2004), transcendem o desenho de um modelo conjuntural.

4.4.4. Obstáculos à mudança

Os modelos de processo de mudança tendem a enfatizar os recursos humanos como resistentes à mudança. Efectivamente, e tal como apontado por Woodward e Hendry (2004), as organizações que mudam rápida e profundamente podem sujeitar os seus membros a pressões adicionais, regra geral traduzidas em stress. Os autores alertam para o facto de que a perspectiva destes membros, que não se vêem envolvidos na criação da mudança organizacional (apenas a recebem), é necessariamente diferente da que é tida pelos agentes de mudança eleitos formal e intencionalmente para o efeito.

Algumas formas de resistência à transição nas organizações manifestam-se sob a forma de crítica imediata, malícia generalizada, sabotagem, concordância não-sincera, silêncio, acordo ou desafio, mas certamente sempre acompanhadas por pessimismo e fortalecidas pelo cinismo (Ferres, 2004). Assim, à medida que novas situações são criadas, os membros de uma organização verificam de que forma cada uma delas os poderá vir a afectar; se a sua percepção for positiva, ajustam as suas expectativas à nova situação; se as perceberem como negativas, o resultado é a insatisfação. O cinismo organizacional, de acordo com Abraham (2000), define-se como uma atitude negativa do colaborador, perante a

organização ou entidade patronal, estando aquele convencido de que a organização não é credível ou íntegra, manifestando insatisfação com o trabalho, reduzindo o nível de compromisso, colocando obstáculos perante os mais diversos tipos de comportamento. Reichers *et al.* (1997) entendem o *cinismo da mudança* como a perda de crença nos gestores de mudança, sendo isso resultado de anteriores tentativas de transição organizacional que se revelaram infrutíferas. Assim, os membros encaram a mudança numa atitude defensiva, assumindo-a como mais uma falha inevitável, e tendo dos agentes de mudança a figura de alguém que brinca indiscriminadamente com as suas tarefas, estatutos e competências. O cinismo e a resistência auto-alimentam-se, inibindo a participação entusiasmada, garantindo, pelo contrário, o fracasso do esforço de mudança.

Ferres e Connell (2004) assumem que, quando o líder é capaz de influenciar as emoções dos seus seguidores, pode levá-los a re-avaliar sentimentos negativos como a ansiedade perante a mudança, levando-os a reconhecer a existência desses sentimentos, propondo-lhes pontos de vista alternativos sobre o processo de mudança em questão. Estes autores consideram que a redução de cinismo organizacional é facilitada, se os colaboradores perceberem que participam no processo de tomada de decisão e quanto mais tiverem em consideração o líder designado para a gestão da mudança. Poderá acrescentar-se a esta perspectiva que, quanto mais se identificarem com o grupo social total e com a causa que envolve todos os sub-grupos que o compõem, da qual são conhecedores e intervenientes activos, menor dificuldade terão em aceitar as intervenções e alterações que possam vir a ocorrer na sua cultura específica, no seu *feudo*.

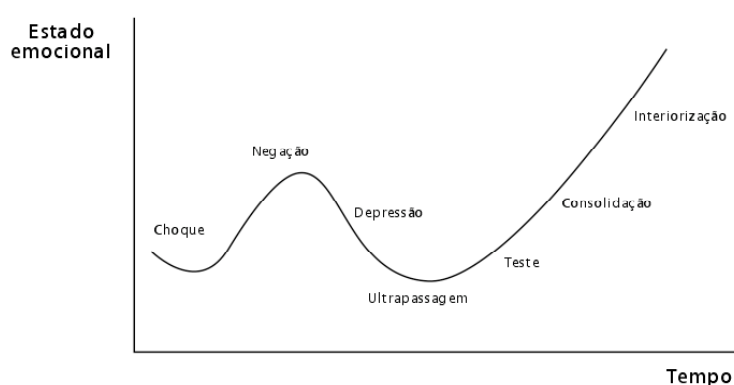
Para Bernstein (1984) é comum as equipas de marketing e comunicação tentarem a mudança de atitudes ou a influência de comportamentos, tanto nos consumidores, como nos próprios membros internos da organização. Acrescenta que, no entanto, qualquer tentativa de influenciar o comportamento individual evoca, automaticamente, a resistência do indivíduo que se sente criticado e considerado inadequado. Assim, o autor defende que o comportamento espontâneo reduz a tensão e o sentido de defesa, particularmente se revelar empatia com os sentimentos do receptor ou se revelar a percepção dos seus problemas.

Segundo Hayes (2002), a passagem de uma situação para outra implica geralmente diversos estados emocionais o que leva este autor a defender uma sequência de reacções mais comuns (Esquema 4.15.):

1. **Choque** – sentimentos de ansiedade e pânico podem impedir a capacidade de reagir positivamente e pensar construtivamente;
2. **Negação** – a mudança é rejeitada ou banalizada e a atenção conduzida para situações menos relevantes, mas mais familiares; a resistência assume o seu estado máximo;

3. **Depressão** – quando o membro se apercebe da necessidade de mudança e a encara como algo fora do seu controlo;
4. **Ultrapassagem** – envolve aceitar a realidade e quebrar as ligações com o passado, fase que é, geralmente, vivida com alguma tristeza;
5. **Teste** – o membro sente-se activo e envolvido no processo, experimentando novas formas de estar, de ser e de fazer;
6. **Consolidação** – os novos comportamentos são gradualmente adaptados e passam a integrar a nova identidade;
7. **Interiorização** – a transição diz-se completa quando o comportamento passa a ser irreflectido e a fazer parte da nova ordem natural.

Esquema 4.15. – Estados emocionais num processo de mudança

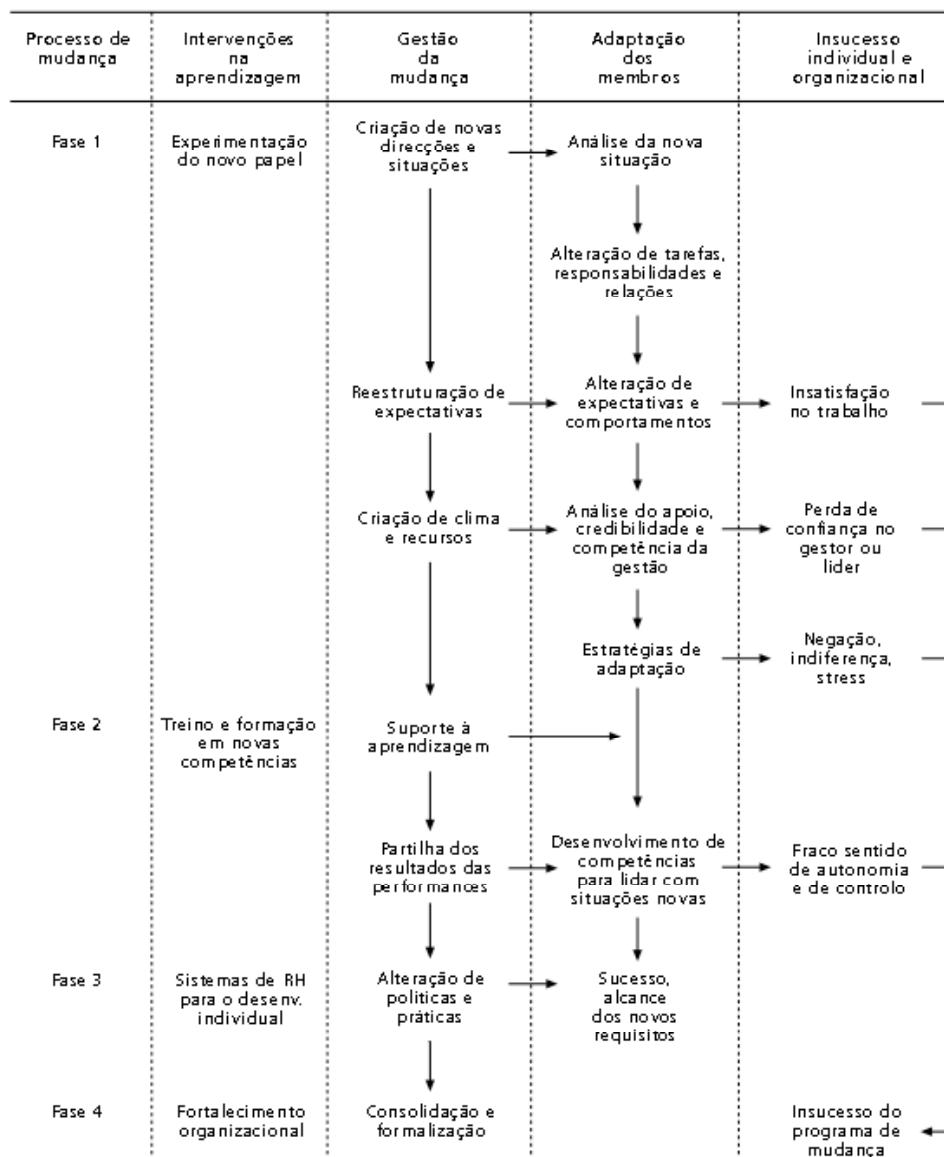


Fonte: Hayes (2002)

A curva deste esquema pode ser mais ou menos profunda e toda a sua forma pode apresentar tanto concavidades como convexidades, dependendo da intensidade dos estados emocionais; o tempo também varia de indivíduo para indivíduo, ou de grupo para grupo. O autor acrescenta que se trata de uma sequência que aparenta ser linear mas que é possível que o membro regreda e volte a experimentar o mesmo estado emocional mais do que uma vez, ou até, a fixar-se num determinado estado, sem chegar à fase final de interiorização. Nesta óptica, Woodward e Hendry (2004) sublinham que o apoio prestado aos membros internos, no sentido de os dotar de novas competências, através do treino formal ou de acompanhamento informal, os ajuda a desenvolver as capacidades de gerir e de lidar com as eventuais novas situações que venham a defrontar e com os novos papéis que possam vir a ter de desempenhar. Acrescentam que, se lhes for inculcida responsabilidade, será fomentado o seu sentido de autonomia e todo o sucesso que possam vir a experimentar reforça os seus sentimentos de auto-controlo e de identidade. Ilustram-no propondo um modelo de gestão de mudança que se apoia no desenvolvimento de novas competências e na criação de novos contextos, dividido em quatro fases (Esquema 4.16.).

No caso de organizações médias ou grandes, pode registar-se o surgimento de sub-culturas, com valores próprios e territórios bem definidos, o que pode dificultar ou até mesmo impedir a mudança. Este tipo de conflito cultural revela-se também nas fusões ou aquisições entre organizações, quando dois ou mais grupos de culturas diferentes se vêem súbita e forçadamente unidos.

Esquema 4.16. – A adaptação à mudança



Adaptado de: Woodward e Hendry (2004)

Sendo a mudança uma alteração da realidade, o equilíbrio entre a criação activa da nova realidade e o ser-se inopinadamente criado pela realidade, reside, na opinião de Reicher *et al.* (2005), na eficácia do desenvolvimento das relações intergrupais ao longo do tempo. Para

tal, os autores consideram críticos dois factores: (i) a capacidade de mobilizar as pessoas através da construção e manutenção da identidade social, produto da combinação do conhecimento e das competências organizacionais, e (ii) a capacidade de organizar o exercício de poder em grupo, partindo da identificação dos focos de resistência. Este ponto de vista denota uma óbvia relevância dada ao papel do líder.

Segundo Hayes (2002), o líder agente da mudança, deve conhecer todos os indivíduos ou grupos que podem vir a ser afectados pela mudança e identificar o seu grau de compromisso com o respectivo programa de mudança, bem como a sua capacidade de influenciar os outros; deve mesmo antecipar a resistência das diversas audiências, através de técnicas várias que envolvem educação, envolvimento, formação e persuasão:

- registar aquilo que, para os membros, é considerado ganho e perda;
- ajudar aqueles que se vêem tratados com discriminação a reconhecerem todos os potenciais ganhos e garantir que compreendem todas as possíveis perdas, caso a mudança não seja implementada;
- ajudar a compreender as consequências que os novos processos e procedimentos virão a ter no modo como trabalham e nas performances individuais;
- ceder oportunidades de envolvimento no planeamento da mudança, permitindo aos membros a aquisição de novo conhecimento, necessário para que estes dêem um contributo válido;
- envolver os membros na identificação e definição de recolocações;
- providenciar formação e treino para o desenvolvimento de competências mais relevantes.

Kühl *et al.* (2005) adiantam mesmo que o líder deve reduzir a ameaça que a mudança sempre apresenta, projectando no futuro a situação actual, questionando os membros sobre *O que poderá vir a ser diferente daqui a 10 anos?* ou *O que devemos desenvolver se tivermos um orçamento disponível 10 vezes superior ao actual?*. Como medida reactiva, Camara *et al.* (1997) afirmam que, para ultrapassar a resistência, será necessário:

- **comunicar**, explicando a lógica e o sentido da mudança, levando os membros a conhecerem todos os factos e esclarecendo quaisquer mal-entendidos;
- **apoiar**, com aconselhamento e terapia que permitam ultrapassar a insegurança, o medo e o stress;
- **coagir**, através de despedimentos, transferências, despromoções ou eliminação de certo tipo de regalias; os autores apontam este como último

recurso, pois pode desacreditar o processo de mudança, introduzir a desconfiança e aumentar a resistência.

Woodward e Hendry (2004) referem que os membros internos tendem a apreciar as dificuldades que os gestores e líderes passam, ao lidar com a mudança, mas que também os punem, se estes negligenciarem os aspectos humanos e criarem pressões desnecessárias. Torna-se, pois, evidente que gerir e liderar a mudança são actividades de grande exposição e que, nos programas de gestão da mudança em que as componentes humana e de identidade são desconsideradas, os membros menos activos estarão certamente também mais passivos na interpretação do que está a acontecer e de quão bem ou mal a mudança está a ser guiada. Woodward e Hendry (2004) acrescentam que o impacto destes juízos de valor (quer positivos, quer negativos), gerados pelos colaboradores relativamente aos agentes da mudança, não são devidamente considerados nos programas de mudança, sendo de opinião de que deveriam ser tidos como mais um elemento do processo de mudança. Apontam ainda que as áreas em que os membros colaboradores encontram maiores barreiras para acompanharem e absorverem devidamente a mudança, podem ser agrupadas em seis categorias:

- **Comunicação** – os membros não são mantidos informados, recebem mensagens conflituosas e, quando procuram entender, não encontram explicações satisfatórias;
- **Processo de mudança propriamente dito** – quando os membros percebem a mudança como estando a acontecer demasiadamente devagar ou, ao invés, demasiadamente depressa; quando entendem que o líder possui expectativas irreais ou quando se lhes sugere que a mudança está a decorrer numa sequência incorrecta;
- **Relações humanas** – quando os líderes parecem alheios e afastados dos seus seguidores, quando não apresentam comportamentos construtivos ou se comportam de modo autocrático; quando a inércia de grupo neutraliza a disponibilidade individual;
- **Consultação** – quando os membros não são consultados e/ou as suas necessidades e ideias não são consideradas;
- **Competências, experiência e estatutos** – quando os membros não encontram no líder ou gestor de mudança as competências e a credibilidade mínimas, quando não se sentem capazes de desenvolver novas competências, ou ainda quando vêem ameaçados os seus conhecimentos, antevendo a sua redundância e obsolescência; quando percebem a perda de algo que valorizam, como hábitos, segurança ou benefícios;

- **Motivação para a mudança** – quando os membros pressentem, na gestão de topo, falta de envolvimento e de motivação para a mudança, não se sentem motivados a mudar ou quando a aversão à incerteza é mais forte do que a motivação.

Estes seis tópicos podem resumir-se a dois: a falta de confiança (no líder, ou na equipa de gestão e agente da mudança) e o fraco envolvimento que se proporciona aos membros (pela falta de comunicação e pelas poucas oportunidades de participação que lhes são cedidas). No entanto, a esta lista parece faltar uma sétima categoria que se poderia designar como **Identidade**. Efectivamente, em situações de mudança, os indivíduos costumam necessitar da ajuda dos outros para reconstruir a sua noção de EU, criar um novo sentido de ordem (individual ou social) e encontrar pistas sobre como agir doravante. De acordo com Spender e Grinyer (1995), a integridade organizacional em processos de mudança tem como fonte a continuidade da actividade humana, envolvida num contexto social sustentado: a chave é a interacção entre o conhecimento, os valores e a acção – a identidade.

4.4.4.1. Falta de confiança no líder ou gestor

Boon e Holmes (1991) *apud* Lines *et al.* (2005) definem confiança como a expectativa positiva de que o outro não age oportunisticamente, sendo por natureza construída por incrementos e cumulativa ao longo do tempo. Assim, a eficácia da liderança depende, antes de mais, da capacidade de conseguir a confiança dos seguidores (Brockner *et al.*, 1997 *apud* Lines *et al.*, 2005).

Os membros têm consciência de que os agentes da mudança (os líderes em concreto) os observam e de que a avaliação que deles fazem pode ter implicações no seu estatuto e definir novos papéis que deverão ter de desempenhar no futuro. É por isso frequente não responderem aberta e directamente a todas as questões que lhes são colocadas, de modo a maximizar aquilo que entendem ser o seu benefício pessoal, escondendo informação que consideram desfavorável, mas que, para o processo de mudança, pode até ser de grande relevância (Hayes, 2002). Por conseguinte, a comunicação aberta em que gestores e líderes trocam pensamentos e ideias com os seus colaboradores e seguidores, potencia a percepção de confiança e reduz a resistência nas organizações em mudança (Lines *et al.*, 2005).

Quando os seguidores não acreditam no seu líder, é mais certo que ponderem desistir ou que não tenham em consideração as ideias que este se esforça por veicular, contrariando-o com a colocação constante de obstáculos. Bruch *et al.* (2005) referem a credibilidade dos

gestores de topo e dos líderes, como factor de primordial importância no processo de mudança, uma vez que a falta de acordo entre a palavra e a acção, deteriora a confiança e provoca a resistência. Duck (1998) afirma que a confiança, durante um processo de mudança, se baseia em *capacidade* e *previsibilidade*: os agentes da mudança e os restantes membros definem implicitamente as capacidades que esperam encontrar nos outros: quando uns acreditam na capacidade dos outros de desempenharem novos papéis, a confiança pode ser construída; por outro lado, quanto mais claros estiverem os objectivos gerais, maior capacidade terão os membros de prever o que lhes virá a acontecer, durante o processo, e de avaliar a confiança que os agentes da mudança merecem.

Para Karp (2006) toda a iniciativa de mudança tem apoiantes e opositores, grupos extremos em que o líder se deve concentrar; os apoiantes recebem incentivos, como aumentos salariais, ascensão na carreira, reconhecimento, responsabilidade, treino e formação, para que ajudem o líder a demover os opositores. Lines *et al.* (2005) acrescentam ainda que, nas organizações em que o nível de confiança nas equipas de gestão é diminuto, os processos de mudança organizacional podem ser activamente usados como catalizadores para a construção da confiança. Completam afirmando que a mudança pode mesmo ter, como principal objectivo, a geração de confiança no seio organizacional.

4.4.4.2. Fraco envolvimento dos membros

Balogun (2006) defende que, como a gestão de topo não pode prever o impacto que as suas intervenções pela mudança terão nos restantes membros, dado que a interpretação destes é também influenciada pelos processos laterais e informais de comunicação, as certezas relativamente à mudança e ao seu controlo, devem ser substituídas pelo reconhecimento da importância do papel desempenhado pelos membros receptores da mudança, na criação da mesma. Por tal, Lines (2004) defende que o envolvimento daqueles que se verão afectados pela mudança é fonte de redução da resistência criando, pelo contrário, um maior comprometimento psicológico e uma crescente motivação, relativamente à mudança proposta. Acrescenta que o comprometimento dos indivíduos, para com uma organização é, primariamente, influenciado pela percepção que estes têm de quão justo é o tratamento que lhes é atribuído e que depende em parte do convite que lhes é dirigido (ou não) para veicularem a sua opinião e, assim contribuírem de algum modo. Sob a mesma perspectiva, Duck (1998) defende que a mudança é intensamente pessoal e só pode ocorrer numa organização se, a cada indivíduo, for dada a oportunidade de pensar, fazer ou sentir algo diferente. A aceitação insuficiente, por parte dos membros, pode resultar da falta de oportunidades de participação que percebem. Segundo Bruch *et al.* (2005), um sistema de comunicação, desenhado para assegurar a passagem de informação de

forma consistente, uniforme e directa (tanto interna como externamente) pode tornar o programa de mudança mais transparente, envolvendo todos os membros e garantindo o seu comprometimento.

O jogo é outra forma de envolver os membros e de permitir a absorção de novas ideias. Karp (2006) evidencia que a aprendizagem através da brincadeira tende a desaparecer à medida que o homem cresce, pelo que os jogos, por evocação, são geralmente bem recebidos e são um método eficaz de aprendizagem nas organizações, se integrarem as novas ideias associadas à mudança.

Os processos participativos providenciam oportunidades para a gestão e/ou liderança explicar, explicitar e apresentar os argumentos que suportam a mudança proposta, e para os restantes membros colaboradores poderem contra-argumentar ou questionar ou até dar opiniões que poderão ser incorporadas no conteúdo e processo de mudança. Segundo Lines (2004), a participação e o envolvimento estão positivamente relacionados com o comprometimento para com um programa de mudança, aspecto considerado relevante pelo autor, dado que a mudança implica frequentemente esforços extra. Karp (2006) afirma que, emocionalmente, os indivíduos procuram reconhecimento do seu valor enquanto seres humanos; intelectualmente, esperam que as suas ideias sejam tidas em consideração. Lines *et al.* (2005) consideram que o envolvimento dos membros, em todos os passos do processo de mudança organizacional, conduz à diminuição da resistência e a atitudes mais positivas, relativamente à mudança em si. Acrescentam que a participação pode, em alguns casos, assumir formas mais profundas, como a delegação de poder na tomada de decisão; os membros com elevado nível de participação respondem positivamente com confiança e experimentam a emergência de uma identidade comum entre eles e o agente de mudança.

4.4.4.3. Identidades em mudança

Corner (1998) *apud* Manucci (2004) afirma que as mudanças ocorrem quando se enfrentam situações inesperadas, ou que não fazem parte de um conjunto de expectativas. A forma como essas ocorrências são interpretadas depende da percepção de cada indivíduo e, no caso das organizações, da forma como estas reagem aos diversos estímulos a que estão expostas. Este autor defende que, por tal, o importante a considerar não é a relação entre as expectativas e a realidade mutante, mas sim entre as expectativas e os filtros perceptivos, próprios de cada identidade.

A cultura e os valores vigentes são como regras a cumprir, normativos de comportamento e de estilo. No entanto, conforme referido por Hayes (2002), a rigidez nos valores e princípios organizacionais, sustentada pelo hábito, pelos estatutos adquiridos e pelas rotinas, pode distorcer a livre construção de significados o que pode conduzir à incapacidade de reconhecer ameaças lançadas pela concorrência. Pitt (2005) refere que os resultados positivos tendem a aumentar a confiança dos membros e a reforçar as rotinas já experimentadas e testadas e que, quanto mais institucionalizadas estas estiverem, menor será a sensibilidade dos membros para as preocupações emergentes, menor será o seu estado de alerta e a propensão para o diagnóstico e aprendizagem. Hayes (2002) acrescenta que quando os membros acreditam veemente numa ideologia, direccionam a sua atenção e os seus esforços nesse sentido de modo fervoroso; essa crença em grupo leva a que os membros se sintam invulneráveis, excessivamente optimistas, rejeitando aqueles que se lhes opõem, destacando indivíduos para o controlo da informação que chega ao grupo, no sentido de a proteger e de manter a unanimidade.

O mesmo acontece com a identidade de uma organização; van Rekom *et al.* (2005) distinguem, enquanto obstáculos à mudança, a identidade corrente e actual numa organização, e a identidade desejada pelos agentes de mudança e pelos restantes membros: a identidade actual e percebida pelos membros constitui uma barreira de inércia pois, se uma organização se distingue a si própria por algo que lhe é particular, os membros podem mostrar-se relutantes em desistir dessa peculiaridade, quando não percebem a ligação entre o que de novo se pretende introduzir e a percepção que têm, no momento, da identidade organizacional. Segundo os autores, a introdução de novas práticas pode também colidir com a identidade desejada, sempre que os membros desejarem, para a organização, uma identidade diferente daquela que é prioridade para a gestão e que certamente é definida sob o filtro dos seus cargos e funções. Assim, os epítetos de identidade que se baseiam apenas na visão desejada pela gestão de topo, e não na identidade organizacional corrente e colectivamente aceite, podem levar a que a percepção de mudança gere potenciais distorções relativamente ao que a organização é.

Meyerson (1991b) *apud* Corley (2002) regista a ambiguidade como obstáculo à mudança, afirmando que a maioria das culturas organizacionais experimenta a ambiguidade, esforçando-se por eliminá-la da experiência laboral, evitando assim ambientes desfavoráveis e relações humanas de alguma agressividade. Corley (2002) especifica, referindo a ambiguidade de identidade e o conflito de identidades como problemas típicos de processos de mudança com impacto na identidade organizacional. O autor distingue ambiguidade de conflito, afirmando que a ambiguidade se refere a uma situação em que a identidade se torna vaga, pela falta de epítetos que a distingam ou porque os significados

associados geram dúvidas e provocam incertezas e desidentificações, ao passo que, no conflito de identidade, os significados são conhecidos mas competem e não se sabe qual o mais apropriado: envolve uma situação em que duas ou mais identidades incompatíveis procuram prevalecer, dando origem, habitualmente, a uma terceira identidade, algo que em tudo se assemelha ao modelo dialéctico da mudança, explicitado por Poole e Van de Ven (*vide* 4.2. Modelos de processo e de gestão da mudança). Assim, e de acordo com Lines (2004), as mudanças que comportam elementos em conflito com as normas e valores dominantes são mais facilmente alvo de resistência, tanto do ponto de vista organizacional, pela identidade que se vê intimidada, como do ponto de vista individual, pela ameaça que representa aos estatutos, aos benefícios e aos conhecimentos já adquiridos. Por estes mesmos motivos, o autor acrescenta que uma mudança considerada óptima, do ponto de vista organizacional, pode ser considerada inaceitável pelos membros, sob o ponto de vista pessoal. Segundo Hayes (2002) muitos indivíduos possuem uma perspectiva limitada do papel que desempenham na organização, focalizando-se unicamente na tarefa que têm para executar no imediato e falhando na apreciação de como o seu contributo se relaciona com a visão geral da empresa, o que, para este autor, restringe a capacidade de esses membros contribuírem para a aprendizagem e conhecimento organizacionais. O autor acrescenta que a falta de predisposição para a partilha dos significados, construídos através das experiências individuais, constrange a aceitação e a compreensão dos significados dos outros e dos significados da organização, o que, por consequência, limita a predisposição para a mudança. Resumindo, aprender, partilhar e mudar podem ser consideradas, até certo ponto, sérias ameaças à identidade pessoal de cada indivíduo.

4.5. Identidade e imagem como suporte da mudança

Mudança é um termo que levanta algumas reticências a muitas organizações. É notória a preferência pela ordem e pela estabilidade, preterindo-se a necessidade de mudar e os riscos a esta associados. Mas, segundo Gioia *et al.* (2000), se, por um lado, a criação e manutenção de uma identidade permanente são essenciais na determinação e sucesso de estratégias a longo prazo, por outro, as organizações devem ser capazes de se adaptar rapidamente à turbulenta envolvente, como condição essencial à sua sobrevivência.

Neste sentido, gerir a identidade é uma situação necessária que implica tensão entre uma realidade e um ideal (Brandão e Carvalho, 2002), em que a realidade é o presente onde se encontram definidos a cultura, as competências, as características das audiências, os métodos de trabalho e os procedimentos que regulam todas estas relações, e em que o

ideal é o futuro, onde existem as probabilidades, os recursos inexplorados, as expectativas, os desejos (Manucci, 2005) e até a imagem que as audiências virão a formar daí em diante.

Reger *et al.* (1994) observam que uma iniciativa de mudança de grande intervenção (como o caso da implementação de Qualidade Total) representa uma mudança estrutural à forma como a organização conduz a sua rotina e que, necessariamente, implica antes uma mudança no modo como a organização se vê a si mesma, defendendo que, apenas com a alteração da identidade da organização, será possível implementá-la. Karp (2006) considera que, na maioria dos casos, a única forma de uma organização crescer é através da mudança profunda do modo como os membros pensam e agem, o que pressupõe mudar a cultura, as competências, os valores, as aspirações e os comportamentos em toda a organização. Assim, mudar uma organização alcança-se mudando as relações, as competências e as capacidades que a definem simultaneamente, ou seja, o seu capital intelectual, o seu conhecimento. Mudar uma organização alcança-se, pois, com a predisposição para a mudança de identidades, de mapas mentais e de modelos. Deste modo, a necessidade de estudar e aplicar a identidade organizacional vem também da redescoberta do significado e da emoção na vida organizacional: Albert *et al.* (2000) são de opinião de que, ao interiorizar a identidade organizacional como uma definição parcial de si próprio, o indivíduo adquire o sentido de pertença e significância para a organização; a identidade explica o motivo pelo qual se acredita e se defende uma organização, estando normalmente orientada para a interpretação, motivação e para o sentimento.

4.5.1. Indivíduos enquanto identidades

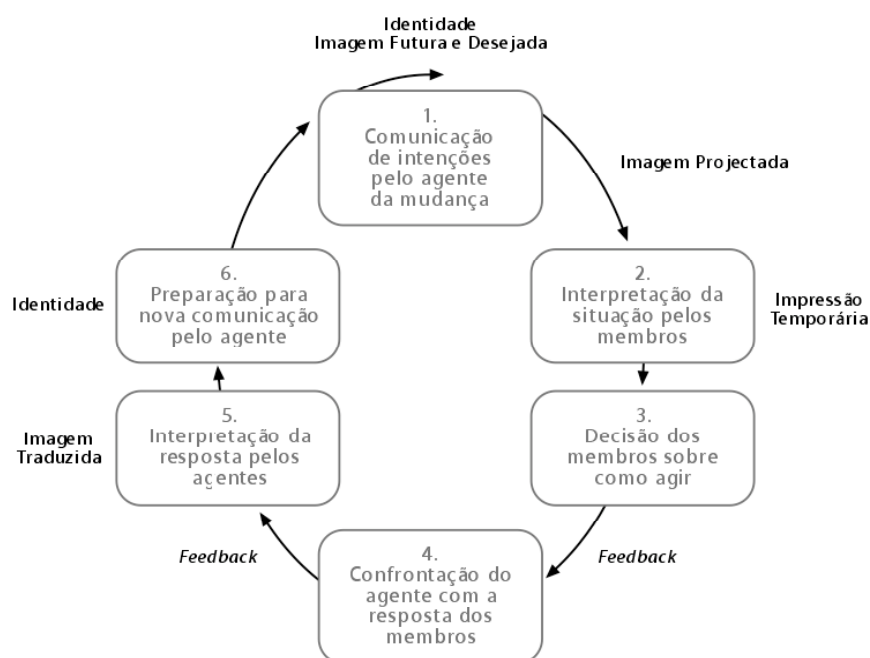
Parece então evidente que gerir a mudança é, fundamentalmente, gerir e liderar pessoas, ou seja, identidades, garantindo-lhes uma semântica na qual se revejam e na qual confiem, para que se sintam capazes de enfrentar o desconhecido que a mudança representa. Um líder agente da mudança deve possuir as noções básicas daquilo que são a identidade e a imagem numa organização e nas pessoas que a compõem. Tenha-se como exemplo a comunicação de intenções, descrita por Hayes em seis passos, e os diversos tipos de imagem descritos por Gioia *et al.* (2000): ao estruturar a situação de um encontro com os membros, para concretizar a comunicação de intenções, o agente da mudança analisa a sua própria identidade, gera uma imagem futura e desejada relativamente ao modo como quer ser visto pelos membros e de seguida projecta-a. Os membros, ao procurarem entender as mensagens projectadas pelo agente, criam a sua impressão temporária, relativamente ao agente e às intenções que percepcionarem, para de seguida agirem, emitindo uma resposta. O agente da mudança procura interpretar o significado dessa resposta, gerando uma

imagem traduzida que o leva a verificar a sua identidade e a recapitular as suas intenções (Esquema 4.17.).

A ambiguidade de significados enfatiza a necessidade de concentrar atenção na gestão da identidade o que, nas últimas décadas, despertou o interesse pelas técnicas de motivação de equipas e alguns ajustes nos valores organizacionais. Aguado (2003) defende que a gestão de equipas pela motivação deve iniciar-se com a verificação de que os membros que as compõem estão aptos a:

- Auto-conceder-se a novidade, sem a rejeitar de imediato;
- Contar com a colaboração de assessores ou consultores externos, com o objectivo de iniciarem a sensibilização para a mudança;
- Aceitar que as mudanças não são propostas por capricho ou excesso de poder;
- Superar a ideia de que a gestão de topo é o órgão detentor de todas as verdades sobre a organização;
- Não subestimar pessoas, colegas, arquivando-as, ou dando como definitivo que não serão capazes de mudar.

Esquema 4.17. – A identidade e a imagem como suporte às interações entre agente da mudança e membros organizacionais



Os membros internos de uma organização possuem diferentes níveis de motivação: um dos mais relevantes e mencionados é o remuneratório. No entanto, Alcalá ([s. d.] versão provisória) defende que o esforço dispendido e a aceitação e integração da identidade da organização, pelos diversos membros, pressupõe como fundamental o estímulo de uma visão e de uma missão motivadoras e partilhadas por todos. Se a missão organizacional for acompanhada e suportada por valores, considerados importantes pelos membros da organização enquanto indivíduos, trazendo-lhes benefícios directos, mais facilmente serão partilhados e aceites. Pérez (2006) chama a atenção para os casos das organizações em cujo interior qualquer componente lúdica é considerada inaceitável, em que se tomam precauções no sentido de impedir o acesso à internet ou aos jogos que constam do sistema operativo instalado. O autor acrescenta que o jogo, a brincadeira, a animação podem, na verdade, ser formas de estar ou atitudes organizacionais, contribuindo para a produtividade e para a redução de situações de tensão e de resistência à mudança. Dois casos de sucesso são a Yahoo!⁷ e a Ideo (Kelley, 2001), organizações que consideram *Fun* e *Playfulness*, respectivamente, um dos seus valores organizacionais, garantindo assim um ambiente de trabalho de maior informalidade, pautado pela comunicação aberta e honesta, sem distinções artificiais, potenciando-se a geração e transmissão de ideias, desenvolvendo e promovendo o conhecimento organizacional entre todos.

4.5.2. Mudança da cultura organizacional

Schein (1985) *apud* Hatch (2004) entende que as acepções básicas (a relação da organização com a envolvente, a natureza da actividade e das relações humanas, a natureza da verdade e da realidade, a natureza do tempo, etc.) se encontram no centro da cultura organizacional, num patamar profundo e quase impenetrável; num nível imediatamente acima, e de alguma consciência cultural, encontram-se os valores que, por sua vez, se encontram abaixo do nível mais superficial e acessível, o dos artefactos culturais, que é o conjunto de atributos que permite caracterizar uma organização e diferenciá-la das restantes, como os mitos e as sagas, os sistemas de linguagem e metáforas, os símbolos, os rituais e as cerimónias e o ambiente físico da organização (Shrivastava, 1985 *apud* Higgins e McAllaster, 2004): sob esta óptica, os artefactos são manifestações dos valores e os valores manifestações das acepções (Esquema 4.17.). Segundo o autor, os líderes podem intervir até ao nível dos valores, alterando os existentes ou criando novos; quando se gera apoio suficiente, capaz de levar a que os novos valores sejam aceites, como parte integrante do dia-a-dia organizacional, esses valores serão absorvidos pelo patamar inferior, tornando-se acepções inquestionáveis.

⁷ <http://docs.yahoo.com/info/values> acedido a 04/10/2006

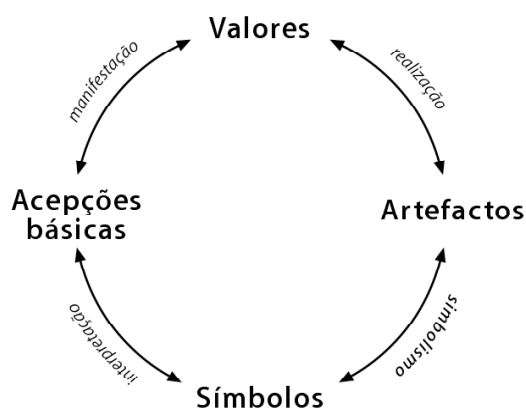
Esquema 4.18. – Os patamares da cultura organizacional, segundo Schein



Fonte: Hatch (2004)

Hatch (2004) baseia-se em Schein para descrever a dinâmica da cultura organizacional, mas utiliza quatro factores e contempla tanto a mudança como a estabilidade culturais. Para esta autora, os símbolos não são um componente dos artefactos, mas sim o quarto elemento a acrescentar aos de Schein, focalizando o seu esquema não nos elementos, mas nos processos que os unem (Esquema 4.18.).

Esquema 4.19. – Dinâmica da mudança de cultura organizacional, segundo Hatch



Fonte: Hatch (2004)

A autora divide o esquema em dois: na metade superior indica os processos de *manifestação* e *realização*, através dos quais os artefactos são criados; na metade inferior descreve o que acontece aos artefactos, quando estes se tornam parte do inventário cultural da organização e se tornam disponíveis para o *simbolismo* e para a *interpretação*. Refere ainda que as tentativas de introdução de mudança têm geralmente início no domínio da realização e do simbolismo, quando a gestão introduz uma nova ideia através da linguagem, ou de outros artefactos que posteriormente são interpretados pelos restantes membros. São, portanto, criados novos símbolos que, se estiverem alinhados com as acepções e com

os valores organizacionais, deverão facilitar o processo de mudança, sem que esta tenha de ocorrer com grande profundidade, ou seja, sem que seja preciso alterar os valores. Este modelo circular prevê o princípio de retorno e representa a cultura organizacional como algo constantemente sujeito à mudança. Naturalmente, se os elementos culturais são vulneráveis e mutáveis, a identidade da organização reflectirá essas alterações, tanto no modo “como nos vemos” (identidade organizacional) como no modo “como chegamos às nossas audiências” (identidade sistematizada).

Assim, quando a mudança implica alterações de identidade, ou quando ocorrem situações de ambiguidade ou conflito de identidades (causadas por aquisições, alianças, novos directores executivos, ameaças da concorrência, perda irrecuperável de oportunidades, entre outras), são também necessárias alterações culturais e a revisão dos valores organizacionais. Pode mesmo acontecer verificar-se a necessidade de introdução de novos valores, processo que, resumidamente, Harmon e Jacobs (1985) entendem dever seguir cinco passos:

1. **Decisão:** seleccionar um valor cuja implantação se dê mais rápida e firmemente, para que se converta num hábito organizacional;
2. **Normativos:** operacionalizar funções, atribuir responsabilidades, formular regras, no sentido de que a implantação ocorra com sucesso;
3. **Pessoas:** seleccionar recursos humanos para os quais a implantação do valor seja simples e evidente; formar os indivíduos para a mudança;
4. **Integração:** integrar as actividades inerentes à implantação do novo valor em toda a organização, evitando duplicações e conflitos;
5. **Identificação:** comunicar a importância do novo valor a todos os membros da organização, relacionando-o com o crescimento, realização e benefícios pessoais.

Goss *et al.* (1998) afirmam que, quando uma organização é levada a reinventar-se, deve alterar as crenças base e as premissas invisíveis em que as suas decisões e acções se baseiam, alterando o produto de todas as experiências e interpretações dos seus membros o qual determina a cultura da organização e todo o seu contexto. Os autores entendem tratar-se de *a sink-or-swim proposition*. Dá-se a confrontação com o passado e torna-se clara a necessidade de quebrar o elo com o presente, pois só assim os membros serão capazes de acreditar num futuro novo e poderoso (Goss, 1998).

Contrariando esta postura, Trompenaars e Wooliams (2003) *apud* Muratbekova-Touron (2005), afirmam que a necessidade de mudar vem da necessidade de manter estáveis certos aspectos da organização, como a cultura, os valores e a identidade, e defendem que ao procurarem a mudança, as organizações devem conciliá-la com a continuidade passado-

presente-futuro, ou seja, ao procurar uma identidade ideal, a organização não a deve construir em oposição à actual, mas sim fundir uma na outra. Do mesmo modo, Markwick e Fill (1995) consideram que, dado o tempo necessário à construção de uma reputação, os gestores vêem-se geralmente encorajados no sentido de considerar a continuidade das suas imagens, pela necessidade presente e real de manterem uma reputação positiva, como pré-requisito para o sucesso do desenvolvimento, ideal e de futuro. O resultado destes pontos de vista será o de acreditar na continuidade da identidade e subestimar a eventual relação entre a identidade e a mudança radical o que, geralmente, implica cortes com o passado.

4.5.3. Comunicação de identidades em mudança

Para Gioia *et al.* (2000) a imagem, nas suas diversas variantes, providencia o catalisador para o exame reflexivo da auto-definição e auto-conhecimento de uma organização, agindo, geralmente, como uma força desestabilizadora da identidade, num constante ciclo. Quando se recebe informação vinda do exterior, capaz de gerar na organização uma impressão vaga, inesperada, ainda que isolada (Grunig, 1993 *apud* Gioia *et al.*, 2000), ou de afectar a reputação (Fombrun, 1996), os membros organizacionais tendem a comparar a sua imagem, o seu sentido partilhado de *quem somos* com a sua identidade pelo que, aquilo que a organização até ao momento acreditava ser, é parcialmente influenciado pela forma como os outros a vêem (Cooley, 1902 ; Gergen e Davis, 1985 *apud* Gioia *et al.*, 2000) e tende, consequentemente, a mudar de forma mais ou menos intensa.

As audiências com que a organização interage, internas e externas, percebem, interpretam e decidem de acordo com os seus conhecimentos adquiridos e as suas próprias identidades, ou seja, em realidades diversas e de enorme subjectividade, gerando diferentes imagens da organização. Segundo a óptica de Manucci (2004), desenhar estratégias e liderar a mudança é, primeiramente, encontrar formas adequadas de comunicar, de modo controlado e formal, para que identidade e imagem não ocupem espaços tão diversos e distantes, mas encontrem a zona de intercâmbio e de retorno, onde seja possível gerir significados. Corley (2002) entende que é na dependência dos significados que se torna possível conceber a mudança, tanto episódica como contínua, suportada pela identidade: a mudança episódica não implica a mudança de significados, apenas dos epítetos usados para expressar e veicular a identidade, geralmente ao nível mais superficial da identidade sistematizada, através dos *slogans*, ou frases-chavão, reflectindo uma nova visão e revelando de imediato ter havido mudança na organização; já a contínua, pela sua extensão temporal, inflige alterações de significados, de quando em quando, podendo os epítetos acompanhar ou não essa mudança; quando não acompanham, os significados que os suportam ganham

nova acepção para os membros. O autor dá como exemplo o epíteto “competitivo” que se mantém para as audiências externas, mas que, para os membros, pode passar de “acção comercial” a “inovação tecnológica”, o que denota haver mudanças na identidade organizacional. No entanto, dada a sua subtilidade e se não tiverem implicações nos epítetos, podem não ser visíveis para o exterior, permitindo que a mudança não afecte em demasia aqueles que nela se encontram envolvidos, pois, de certa forma, passa despercebida. Sob este ponto de vista, a mudança de identidade sistematizada está associada à mudança episódica que geralmente implica alguma radicalidade, e a mudança de identidade organizacional está associada à mudança contínua, gerida de modo incremental e cumulativo.

É o design, aliado à comunicação – visto esta ser a inevitável, complexa, dinâmica e contínua actividade que está na génese da gestão da identidade e que é crucial nos processos de mudança organizacional – o criador de realidades e responsável pela produção de significados sistematizáveis. No entanto, no âmbito da identidade das organizações, o design é, habitualmente, empregue ao cuidado de estratégias curativas ou reactivas, numa extensão limitada, parcial, concentrando-se no topo do *iceberg* da identidade, ou seja, apenas nos seus elementos tangíveis (*vide* 3.1.4.1. Tangível e intangível: componentes da identidade). A produção de mensagens e de significados, de maior intangibilidade, deve ser medida, controlada e gerida, reduzindo a hipótese de se dar origem a interpretações indesejáveis, que obriguem à súbita necessidade de mudança, não tanto com o objectivo de investir e desenvolver a organização, mas no de retomar uma posição que se perdeu, quer por mensagens indevidamente transmitidas, quer por significados desfavoráveis que as audiências tenham construído, dando lugar a uma imagem que a organização considera negativa e que, potencialmente, pode vir a colocar em risco a sua sobrevivência ou a da(s) sua(s) marca(s). Refira-se como exemplo a cadeia internacional Kentucky Fried Chicken Corporation⁸, cuja imagem foi, nos anos 80, afectada pelo surgimento massivo das refeições igualmente rápidas, mas baixas em calorias. No sentido de ultrapassar a ideia de que as suas propostas de menu eram gordurosas e pouco saudáveis, esta marca optou por redesenhar o seu logotipo, mudando um elemento chave na sua identidade – o nome – passando de Kentucky Fried Chicken, à sigla KFC. No entanto, os processos, os valores, os próprios menus pouco mudaram, o que deu lugar ao surgimento do boato de que o motivo que levara à mudança de nome era o facto de que a *KFC utilizava animais geneticamente alterados que não podiam ser considerados galinhas*.⁹ Passados 14 anos, a marca KFC reconsiderou a sua decisão de então – que não se revelou tão eficiente como previsto – remodelando as suas receitas, com a introdução nos menus de alguns extras e opções de cariz mais natural e

⁸ <http://www.kfc.com/> - consultado a 04/10/2006

⁹ <http://en.wikipedia.org/wiki/KFC> - consultado a 04/10/2006

tradicional, recuperando o seu antigo nome e redesenhando a figura masculina do seu fundador, Colonel Sanders, a qual tem vindo a representar a marca desde sempre, tornando-o, no entanto, mais elegante e mais jovem.

Bernstein (1984) afirma que, quando uma audiência detém uma imagem clara e definida, e outra audiência gera uma impressão falsa e imprecisa, as organizações tendem a encarar a disfunção, de uma destas três formas: problema de imagem, problema de identidade, ou problema de cultura/personalidade. Como a imagem não pode ser mudada por vontade directa da organização, visto ser uma percepção intangível que existe nas audiências, e dado que a cultura e a personalidade organizacionais não são fácil nem radicalmente alteráveis, a questão deve ser sempre encarada como um problema de identidade, levando a organização a questionar-se sobre como se vê a ela própria, sobre aquilo que está, ou tem estado a fazer, sobre aquilo em que acredita e, especialmente, sobre o modo como quer que os outros a vejam, sem que para isso tenha de, deliberadamente, enviar mensagens falsas ou camufladas.

No entanto, a mudança de identidade deve ser cautelosamente considerada: são diversos os autores (Bernstein, 1984 , Olins, 1990 , Dowling, 2001) que concordam com o facto de que o desenho de um novo logotipo ou símbolo não é a solução para um problema de identidade, e ainda menos se o problema derivar de desajustes na imagem da organização; a criação ou redesign da assinatura de uma organização ou marca poderá ajudar, se for parte de uma mudança genuína na identidade, ou se essa nova face servir para transmitir e reforçar, de modo proporcional, as novas intenções ou mudanças ocorridas. Implementar uma nova e arrojada assinatura numa organização cujas instalações se mantêm antiquadas ou descuidadas, revelará apenas o desequilíbrio de prioridades e a incoerência de atitudes. Desta forma, será de salientar que as organizações devem avaliar o investimento e o património que representa a identidade sistematizada que actualmente possuem; verificar se uma reestruturação da identidade sistematizada leva ao reconhecimento da organização ou se será tida como descendente da primeira; ponderar os riscos de confusão ou de perda de clientes pela desidentificação, pensar cautelosamente a mudança de identidade sistematizada e as mudanças que daí certamente advirão.

Ainda assim, qualquer decisão, rumo ou acção estratégica que uma organização tome em qualquer altura, pode afectar o modo como esta é percebida pelas suas audiências, o que, por sua vez, pode reflectir-se em consequências ao nível da cultura e da identidade organizacionais. Gioia e Thomas (1996) entendem que é a ligação entre a identidade actual e a imagem futura e desejada, que forma o fundamento conceptual de uma estratégia de mudança, dado que, ao apresentar uma alternativa daquilo que a organização pode vir a ser,

a gestão deve assegurar mudanças na identidade e criar o suporte necessário às mudanças ditas estratégicas. Antes de um projecto de mudança ter início, os líderes devem averiguar o modo óptimo de alinhamento entre a mudança e a identidade, identificando as idiossincrasias que os membros consideram vitais à manutenção da identidade e o nível de identificação destes para com a organização (van Rekom *et al.*, 2005).

4.6. Transição estratégica

A mudança é sempre um processo que envolve riscos, sendo frequentemente caótico, irregular e improvisado, levando por vezes a resultados insatisfatórios, deixando algumas organizações em pior situação do que aquela em que se encontravam (Katzenbach e Smith, 1993 *apud* Bruch *et al.* (2005)). No seguimento desta postura, Farias e Johnson (2000) afirmam que apenas cerca de 50% de todas as intervenções de mudança de grande escala têm sucesso. Bruch *et al.* (2005) defendem que os projectos de mudança devem fazer sentido desde o início, pois o sentimento de que uma determinada mudança é acertada para uma determinada organização, e o sentido de urgência, que assegura a realização da mesma, apenas ocorrem se for evidente que essa mudança foi desenhada para essa organização e para a sua situação em particular, o que implica um planeamento mínimo e muito pensamento estratégico. Hayes (2002) define estratégia como o conjunto de decisões-chave sobre como reunir os recursos de uma organização, considerando as oportunidades, as limitações e as necessidades numa dada envolvente. Para French (2005), a mudança que envolve a análise de factores contextuais específicos, adicionada a qualquer mudança em estruturas e sistemas, é considerada estratégica. No entanto, estas perspectivas parecem reduzir a estratégia associada à mudança a situações voluntárias e de grande previsibilidade.

Já Tushman e Romanelli (1985) *apud* Sundarasaradula *et al.* (2005) entendem que as reorientações estratégicas se caracterizam pela incerteza organizacional, caos e variabilidade de performance. Quando é sentida instabilidade crítica num sistema, é impossível determinar quais os caminhos evolutivos que esse sistema irá seguir (Sundarasaradula *et al.*, 2005). Naturalmente, implementar a mudança, sendo conhecido desde o início o estado final desejado, é mais simples para os gestores que delineiam e formulam um plano que permita atingir essa visão.

4.6.1. Dicotomias da estratégia

Hayes (2002) afirma que a gestão da mudança pode formular a estratégia de duas formas: pela abordagem planeada ou pela abordagem emergente. O autor descreve a abordagem planeada através da ênfase da natureza lógica e racional do processo, envolvendo análise, previsão e planeamento, usando ferramentas apropriadas para a determinação dos caminhos a seguir. Balogun (2006) afirma que mesmo as estratégias mais planeadas conduzem a resultados tanto intencionados como não intencionados; estes últimos tanto podem ser positivos e servir de reforços para o plano assente, dada a sua consistência com a direcção delineada, como negativos, contraditórios, colocando obstáculos no caminho traçado para se alcançar o estado desejado. Na abordagem emergente, Hayes (2002) afirma que as decisões se desenvolvem ao longo do tempo e são resultado dos processos políticos e culturais da organização, emergindo a estratégia a partir do processamento de informação a qual é influenciada pelo modelo mental partilhado e pelo paradigma identitário da organização.

Quinn (1993) *apud* Hayes (2002) descreve uma perspectiva de meio termo, atribuindo-lhe a designação de *incrementalismo lógico*, defendendo que i) como em envolventes de grande complexidade é difícil prever e contar com todos os factores passíveis de terem impacto no sucesso de uma organização e ii) como as várias partes interessadas da organização possuem diferentes prioridades que têm de ser reconhecidas e todas consideradas, deverá optar-se por pequenos passos estratégicos e pela construção de um conhecimento gradual o que, segundo o autor, melhora a qualidade da informação usada nas tomadas de decisão e ajuda a ultrapassar as pressões de resistência à mudança. Assim, poder-se-á afirmar que a formulação de estratégias para a mudança implica a capacidade de aprender com a experiência adquirida aos poucos, usando-a para modificar atempada e adequadamente o paradigma identitário vigente. Albert e Whetten (1985) *apud* van Rekom *et al.* (2005) entendem que a relevância das identidades na decisão pode aumentar em situações de mudança radical, quando as definições daquilo que é central e distintivo numa organização são postas em causa e porque a forma como os membros percebem aquilo que é a organização influencia o modo como estes reagem à mudança.

Parnell e Lester (2003) defendem que a estratégia pode ser também interpretada do ponto de vista de uma arte ou do ponto de vista de uma ciência. Na perspectiva “arte”, a falta de previsibilidade da envolvente e o rápido ritmo da mudança sugerem que o planeamento estratégico é limitado, assumindo a criatividade e a intuição um papel preponderante; na perspectiva científica, a envolvente é considerada indubitavelmente objectiva, analisável e

previsível. Afirmam que a maioria da literatura na área em questão favorece esta última perspectiva, bem como a análise de forças e fraquezas e a avaliação de ameaças e oportunidades, procurando alcançar informação objectiva que é traduzida de forma a poder conduzir a organização na direcção pretendida. Já o estratega artista, continuam, é sensível ao estado da organização, interpreta subtilezas e procura conceber um caminho, baseando-se no pensamento holístico, na imaginação e na personalidade da organização. Mintzberg (1989) reclama as duas perspectivas, sugerindo que, quando as organizações se encontram em envolventes de grande estabilidade, não necessitando de implementar estratégias inovadoras, o desenvolvimento de planos formais e sistemáticos pode fazer sentido, mas se, pelo contrário, a envolvente demonstrar, grande mutabilidade, as dimensões criativas da estratégia, como os *brainstormings* e a previsão qualitativa, não devem ser descuradas.

4.6.2. Alinhamentos da nova estratégia

Se, por um lado, dada a permanente inconstância da envolvente e a dificuldade que, em determinadas circunstâncias, as organizações sentem na previsão de cenários, é natural que o conteúdo da estratégia organizacional mude com relativa frequência, levando as organizações a ajustar-se ou a proagir, garantindo que se mantêm activas (e mais importante ainda, competitivas), por outro, e segundo Markwick e Fill (1997), a gestão estratégica é uma componente da personalidade corporativa – algo que não é imune à mudança, mas que é mais difícil de mudar – visto que, geralmente, uma estratégia precede mudanças na cultura e na identidade de uma organização. Opinião semelhante é a de Higgins e McAllaster (2004) que afirmam que é frequente as organizações introduzirem estratégias novas, procurando mudar, até certo ponto, a cultura organizacional, sem antes considerarem um dos elementos de maior destaque nas mudanças culturais: os artefactos. Os autores acrescentam que, ao reter os artefactos culturais antigos (que reforçam a cultura antiga), os agentes de mudança estão a colocar obstáculos ao sucesso da mesma. Referem como exemplo a 3M que actualiza os seus artefactos culturais mudando as histórias do seu herói ou heroína, adicionando-lhes novas perspectivas ou criando novas histórias sobre o mesmo tema, de modo a perpetuar o interesse em estratégias existentes, ou de modo a modificar as estratégias, adequando-as aos requisitos da envolvente em mudança.

Desta forma, ao implantar uma qualquer estratégia, a organização deve antes averiguar o grau de congruência que existe entre a proposta estratégica e a cultura organizacional; se os resultados forem muito baixos, será necessário conhecer as medidas a tomar, no sentido de as compatibilizar. Mudar os artefactos culturais não deve ser encarado como um luxo, mas como um requisito para o sucesso de uma estratégia nova (Higgins e McAllaster, 2004).

Pérez (2006) sugere a decomposição do plano estratégico em conjuntos de acções, de modo a aferir, por um lado, a importância de cada uma dessas acções e, por outro, o grau de compatibilidade existente entre cada uma delas e a cultura da organização. Para tal, o autor considera como ferramenta a construção de um gráfico simples de dois eixos que, de acordo com os critérios, por exemplo, *baixo*, *médio* e *alto*, deverá reflectir, nas ordenadas, o peso de cada acção do plano e, nas abcissas, a compatibilidade estimada para cada acção relativamente à cultura actual da organização.

Como foi já analisado com os esquemas dos 7 'S's e 8 'S's, para executar com sucesso os objectivos que deverão conduzir à visão de futuro, é necessário alinhar diversos factores organizacionais com a nova estratégia delineada, sendo um deles constituído pelos valores partilhados da cultura organizacional que proporcionam direcção e significado, para que os membros procurem alcançar o propósito da organização. Higgins e McAllaster, (2004) consideram que uma organização, que vive de um mito como o da invencibilidade, pode ser levada a que os seus líderes e gestores não sejam capazes de perceber a realidade de ameaças estratégicas, dado que esse artefacto constrange o pensamento, impede a percepção da envolvente e, conseqüentemente, a formulação de estratégias inovadoras. Os autores acrescentam que é frequente os gestores de topo não perceberem as ligações entre a estratégia, a cultura e os artefactos culturais; se a estratégia e os artefactos não forem alinhados, os membros não sabem quais as mensagens reais e quais as que deverão ser consideradas: se as antigas que lhes são familiares, confortáveis, se as novas que apresentam uma estratégia diferente, em conflito com a anterior e com os artefactos anteriores. Tendencialmente, concluem, os membros tenderão a preferir as mensagens antigas e a manter os artefactos que conhecem.

4.6.3. A aproximação metafórica

Os sistemas de linguagem ou discursos retratam os valores organizacionais: na Walt Disney Companies todos os membros são *membros do elenco*, evocando a necessidade de estar sempre no *palco* com a melhor *actuação* possível (Higgins e McAllaster, 2004). Os discursos, segundo Heracleous e Barrett (2001) *apud* Heracleous (2002), são conjuntos de acções comunicativas, tanto verbais como textuais, padronizados e caracterizados por certos aspectos estruturais, construtores da realidade e dos significados organizacionais. Com o seu vocabulário próprio, metáforas e estratégias de retórica, os discursos demonstram o universo conceptual da organização, mas são também um meio de influenciar esse universo (Heracleous, 2002).

O agente da mudança deve assegurar-se de que os membros vêem o programa de mudança como prioritário e permanentemente presente. Bruch *et al.* (2005) consideram que uma forma de manter a atenção dos membros centrada na mudança é a de atribuição ao programa de mudança de uma marca simples e facilmente reconhecível, especialmente se esta tiver uma relação directa com a área de actuação da organização. Os títulos metafóricos atribuídos a planos ou componentes da estratégia, podem revelar a mudança de linguagem e estão, geralmente, associados a um *slogan* motivador.

Heracleous (2002) entende que as metáforas constituem um recurso capaz de potenciar novas formas de olhar para as situações existentes e que o seu potencial criativo ajuda a tornar mais concretas e compreensíveis as situações menos estruturadas; são, então, um mecanismo facilitador da mudança que permite alinhar as interpretações com as acções dos membros, numa direcção considerada desejada. Pitt (2001) afirma que as intenções podem ser concebidas e capturadas através de metáforas expressivas, e que o pensamento metafórico exerce uma grande influência na subjectividade humana, pois ajuda a simplificar a realidade mais complexa. Heracleous (2002) refere que as metáforas moldam o pensamento projectando “implicações associadas” de um assunto considerado secundário, num assunto tido como principal. As metáforas representam uma oportunidade para a concepção e comunicação de intenções estratégicas, em termos mais ricos e profundos (Pitt, 2001), e são mais facilmente memorizadas, pois apelam às emoções, ao intelecto, à imaginação e aos valores (Conger, 1991 *apud* Heracleous, 2002). Assim, as metáforas devem ser vistas como estímulos à liberdade individual, convites à concepção de ideias criativas, em torno de uma identidade que, ou se pretende mudar, para que acompanhe uma alteração de maior profundidade, ou se pretende fortalecer, para que sirva de apoio à mudança e minimize os focos de resistência.

4.6.4. Monitorização de processos de mudança

Camara *et al.* (1997) entendem que as organizações carecem de estabilidade entre ciclos de mudança, visto que os indivíduos nela envolvidos precisam de sentir que atingiram os objectivos e que tal os conduziu ao sucesso, bem como de interiorizar um processo de mudança antes de dar início a outro. Assim, sugerem os autores, atingir a visão através de um processo de mudança pode ser moroso, mas não se deve permitir que esta evolua constantemente sem fases de controlo e sem avaliação de resultados. Em circunstâncias consideradas óptimas, essa monitorização cabe não à gestão de topo, mas à equipa de agenciamento da mudança.

A equipa de agenciamento da mudança deve incluir alguém que dê especial atenção aos assuntos emocionais e comportamentais levantados pela mudança, assegurando que os mesmos não são ignorados ou comprometidos. Segundo Duck (1998), esta equipa tem oito responsabilidades primárias:

1. estabelecer o contexto para a mudança e servir de suporte/guia;
2. estimular a comunicação entre as várias partes que compõem o todo organizacional;
3. providenciar os recursos apropriados, começando por tempo e dinheiro;
4. coordenar e alinhar os projectos/tarefas e comunicar o conjunto desse alinhamento, para que os membros percebam que não trabalham isolados;
5. assegurar a congruência das mensagens, das actividades, das políticas e dos comportamentos;
6. procurar oportunidades de envolvimento criativo em equipa, independentemente da posição ocupada;
7. antecipar, identificar e endereçar os problemas individuais;
8. preparar a massa crítica, educando e ensinando os membros a pensar, a sentir e a agir de forma diferente.

A monitorização da mudança deve ser contínua e frequente. Balogun (2006) defende que é necessário garantir o *feedback* regular e sugere, como meio de reunir informação, o diário anónimo da organização em que todos participam, mas ninguém assina; a troca de opiniões também é facilitada com a presença de um elemento externo à organização. A autora acrescenta que, conhecendo o *porquê*, os líderes da mudança conseguem mais facilmente identificar os comportamentos e acções que devem ser eliminados ou alterados e quais os que devem ser encorajados, por permitirem interpretações úteis e a construção de significados compatíveis com a mudança e com a identidade da organização.

O processo de gestão da mudança envolve, pois, a validação ou, sempre que necessário, a revisão das aceções e hipóteses que sustentam o plano de mudança e toda a organização. Hayes (2002) afirma que gerir a mudança raramente envolve passar de um estado sólido a outro e que a noção de recongelamento, proposta por Lewin, não deve ser vista como um estado parado que durará para sempre; assim, o futuro estado desejado (a visão) deve ser constantemente questionado, devendo estar prevista uma forma de medir a evolução do plano, monitorização essa que serve também de apoio aos membros que acompanham a evolução do processo para saberem de que forma poderão melhor contribuir para alcançar a visão comunicada.

Bruch *et al.* (2005) afirmam que um sistema de monitorização é essencial para manter o foco e a atenção, especialmente se todos puderem contribuir para a avaliação dos progressos,

sucessos e problemas; estes barómetros, que devem ser completamente transparentes, mantêm também a credibilidade do programa e do líder/gestor, assegurando que os resultados alcançados são conhecidos e partilhados.

É frequente a monitorização organizacional ter como base variáveis tais como indicadores de performance; num processo de mudança, estes indicadores são imprescindíveis, mas deverão ser consideradas outras relações, como por exemplo, a que se verifica entre o sistema de recompensas instituído e a motivação dos indivíduos, a cooperação e o reforço de comportamentos que privilegiem os objectivos traçados e, naturalmente, as pequenas vitórias alcançadas e o impacto das mesmas na identidade e na imagem da organização. Estes momentos de avaliação são, em boa verdade, momentos de catarse, imprescindíveis para a coesão organizacional e para a percepção de quanto *se ama a camisola*.

4.7. Em síntese...

As organizações tendem inevitavelmente para a ordem e para evitar o caos e a mudança; esta tendência é potenciada por situações de inércia e pela capitalização de uma lógica interna que estrutura o sistema organizacional e mantém a estabilidade. Concretamente, qualquer mudança, por mais insignificante que possa parecer, tem sempre como principal implicação a alteração do conhecimento organizacional, pilar central dessa lógica basilar.

A literatura revela que as abordagens à mudança, enquanto processo gerível, não contemplam de forma suficiente os aspectos emocionais e simbólicos da organização, apostando, ao invés, em abordagens de grande racionalidade, mas deficientes na percepção da diversidade e da complexidade da envolvente. Efectivamente, nos modelos de gestão do processo de mudança que foram neste capítulo analisados, é, em alguns, pouca a atenção dedicada às questões culturais e identitárias mas, na maioria, é de facto inexistente.

As técnicas de diagnóstico são, então, usadas com o intuito de reduzir a incerteza, mas devem ser também mecanismos de análise e de avaliação do estado de identidade actual e daquela que se pretende que a organização venha a ter no futuro, delineando uma visão e desenhando cenários. Servem ainda, idealmente, como técnica de aferição de todos os obstáculos que possam surgir no decorrer de um processo de mudança, atribuindo-se neste ponto um papel preponderante à figura do líder; este deverá garantir relações, comportamentos, linguagens e identidades, estimulando a auto-confiança e a aprendizagem nos membros seguidores e intervenientes no processo de mudança, através de acções de cooperação que enfatizem a reciprocidade. O líder da mudança deve,

portanto, ser o primeiro a assumir a mudança, ao nível individual, e incentivar a abertura às alterações do conhecimento pessoal e organizacional, alterações essas com consequências nas identidades – a do líder, a dos membros seguidores e a da organização.

Os líderes emocionalmente inteligentes contribuem mais eficazmente para o processo de gestão da mudança, pelo grau de motivação com que nele participam e pela compreensão da identidade social partilhada e das identidades dos outros. Serão certamente capazes de comunicar intenções, de forma mais clara e mais aproximada às necessidades da entidade e identidade que representam e coordenam, valorizando a declaração de missão, evidenciando os princípios e objectivos da organização. As intenções de uma organização e a forma como esta as comunica partem de um conhecimento adquirido e de uma identidade que lhe são próprios. A gestão de topo, primeira responsável pela eficácia e veracidade da comunicação, deve liderar de modo assertivo e transformacional, aceitando a necessidade de auto-desenvolver o perfil de líder, adquirindo continuamente novas competências e identificando, definindo e redefinindo novas identidades, próprias e colectivas, grupais ou organizacionais, devendo dar aos seus seguidores oportunidade de se manifestarem e de participarem na construção dessas identidades.

Antever a partir de uma visão e da criação de cenários, aquilo que no presente há a mudar, ou quais as tendências a reconsiderar é essencial na preparação para a mudança, pelo que a comunicação dessa visão não deve ser descurada. A clareza e a objectividade com que for feita essa comunicação determinam a força do sentimento de pertença e o nível de cepticismo/optimismo perante a mesma. É importante que as audiências internas não se imaginem a ter de despendar esforços inúteis, em torno de utopias infundamentadas que coloquem em causa, ou em grande risco, uma identidade consolidada, com a qual se identificam e pela qual estão dispostas a lutar; mas é igualmente importante que sejam capazes de compreender as alterações essenciais que a mudança, neste caso prevista, pode trazer ou provocar nessa identidade. A passagem da reflexão prospectiva à acção estratégica supõe, a todo o momento, uma apropriação pelos actores a que diz respeito. O mesmo é dizer que todo o pessoal, e não apenas os quadros dirigentes e líderes, deve ser envolvido ao máximo nas diferentes etapas.

Aquilo que alguém sempre fez, aquilo em que sempre acreditou, os modos como fez, faz e acredita que virá a fazer são determinantes da sua identidade e levam a que as suas acções sejam mais ou menos positivas, a que o seu conhecimento evolua mais num sentido ou noutro, a que as suas competências sejam melhores ou piores, de acordo com um determinado contexto. O mesmo se dirá das organizações e, tanto para estas como para qualquer indivíduo, as eventuais mudanças com que se deparam podem significar um corte

súbito ou um “simples” e contínuo reajuste da identidade, o que leva a que esta seja concebida como relativamente dinâmica, pois só assim se poderá conceber o seu papel na mudança organizacional.

5. Resultados: gestão da mudança pela gestão da identidade

5.1. O eterno retorno organizacional – perspectiva escatológica

O surgimento de uma nova tecnologia pressupõe uma melhoria, ou algum incremento relativamente à que vigora. Cada nova tecnologia tem como função inevitável gerar um rótulo de obsolescência, automaticamente dirigido àquela que pretende suplantá-la. Essa rotulagem acciona um fluxo de informação interna e, rapidamente, também externa à organização (tanto naquela que detém a tecnologia actual-obsoleta, como na que lança a tecnologia emergente-actual), capaz de representar impactos ao nível da identidade, tanto de uma como de outra, porque está a dar-se uma mudança.

A expansão dos *mass media*, a partir de meados do século passado, e a acessibilidade geral à internet, vulgarizada nos anos 90, vêm rapidamente transformar a informação e os padrões da comunicação social. As notícias não transferem apenas acontecimentos espontâneos e extraordinários, mas também aquilo a que se dá o nome de pseudo-eventos (Alvesson, 1990), realizados com o intuito de serem publicados (entrevistas, conferências de imprensa, aniversários, campanhas, etc.) e de favorecerem a imagem e a reputação do visado. Como estes pseudo-eventos se substituem uns aos outros continuamente, o impacto das tradições é enfraquecido e os indivíduos tornam-se progressivamente menos rígidos, aceitando mais facilmente quebrar certo tipo de preconceitos. As imagens que geram são, portanto, mais facilmente construídas, porque também são muito facilmente substituídas, numa postura da mente que pode ser considerada uma predisposição para aceitar a mudança e para perceber a mutabilidade do conhecimento e da sua própria identidade.

Tal como para qualquer indivíduo, o mesmo se dirá das organizações visto que também estas se deparam com eventuais mudanças que podem significar um corte súbito com os seus passados; se, de igual modo, as organizações se dispuserem a admitir a mudança, a opção pelo reajuste contínuo da identidade, através de programas de gestão específicos (tanto da identidade como do conhecimento), leva a que a realidade organizacional seja concebida como dinâmica, implicando assim a indispensabilidade do papel assumido pela identidade na mudança organizacional.

A identidade existe nos valores expressos por uma organização, mas a interpretação desses valores dificilmente é fixa ou estável, sendo, na verdade, adaptativa, gerando significados diferentes em grupos diferentes e em épocas diferentes. A própria realidade organizacional é efémera e pouco fotográfica, na medida em que, das relações com os públicos, surgem,

constantemente, novos e imprevistos significados. *Zeitgeist* é um conceito alemão, relativo ao clima intelectual e cultural de uma era, num determinado contexto social, que influencia a vida de todos os indivíduos nele contemplados; significa *espírito do tempo* e foi largamente difundido por Georg Hegel na sua exploração filosófica. Actualmente, as organizações terão de apreender o *zeitgeist* da identidade, pelo que se deve encarar a identidade como contínua e fluída, sujeita a fases de alterações e conflito, que permitem a constante redefinição de significados, ainda que se mantenham valores e crenças, mas estando estes também sujeitos a adaptação, conforme os contextos e o passar do tempo.

Se, por um lado, a criação de uma identidade coesa permite às organizações o desenvolvimento de imagens e reputações positivas entre as audiências, internas e externas, por outro, a forma como essas audiências percebem a organização é determinante na definição das respostas que esta lançará, relativamente a novos produtos ou serviços que reflectem a sua identidade. Se, por um prisma tendencialmente ordeiro e lógico, parece ser óbvia e natural a pretensão de que a identidade e a imagem se devem alinhar, ou de que a primeira dê forma à segunda e a segunda reflecta a primeira, pressupondo-se assim que a identidade se quer estável, por outro, mais subjectivo e imprevisível, parece existir um inevitável sistema revigorante que sugere o *Eterno Retorno* de Nietzsche (1958) e que parte da intensa relação que se verifica existir entre identidade e imagem, permitindo que, nas diversas audiências, ocorra a geração de múltiplas imagens que nem sempre reflectem exactamente a identidade de que partem, mas que podem servir para que esta se reveja, se reconheça e se redefina constantemente.

Dado que a identidade e o conhecimento não são definitivos nem insuperáveis, a sociedade actual aceita que a verdade de hoje pode ser substituída pela verdade de amanhã, sendo o conhecimento a base da identidade e estando ambos em constante mutação. Até hoje, parecia ser natural, para as organizações, considerarem a identidade como um recurso a usar de forma correctiva, com o objectivo de garantir uma ordem, tendo então a identidade, como principais funções, colmatar os eventuais desalinhamentos estratégicos decorrentes de mudanças e controlar as pistas emitidas, assegurando que são identificados todos os sinais aleatórios, idiossincráticos e espontâneos que de uma organização emanam. A partir de hoje, porém, entrando num novo *espírito do tempo*, a identidade deve passar a ser também um recurso a que as organizações podem e devem recorrer, de forma proactiva, com o objectivo de criar momentos de pausa introspectiva, que permitam uma catarse e uma preparação para os novos momentos de avanço.

Observar e ponderar a identidade, em todos os seus elementos implícitos e explícitos, envolve os membros organizacionais, num exercício de concretização daquilo que é a

existência da organização e do significado da relação que com esta mantém. No entanto, os níveis de transiliência devem ser constantemente apurados, visto que levar uma organização a colocar em causa, com relativa frequência, os seus recursos, o seu conhecimento, as suas competências-base e a sua identidade, é um processo difícil e de enorme desgaste, especialmente para as organizações que nunca o fizeram e que não percebem a necessidade de o fazer. Nestes casos, uma abordagem metafórica certamente ajudará, através da personificação da organização, atribuindo-lhe a necessidade de se purgar.

A identidade deve impor às organizações a inevitabilidade de, em diversos momentos da sua vida, se introspeccionarem, questionando as suas origens, competências, forças e fraquezas, antes de se proporem a ambições demasiado elevadas, ou antes de serem surpreendidas pelo inesperado. E como este pode ocorrer em qualquer altura, naturalmente e sem aviso prévio, os momentos de catarse devem dar-se com relativa frequência, não necessariamente com a mesma intensidade.

É precisamente sob esta perspectiva escatológica¹⁰ que a identidade, recurso mutante, camaleónico, evidentemente instável pelo reflexo que é do conhecimento organizacional, deve ser encarada como algo em constante renovação, através de processos de purificação que permitam às organizações actualizar o seu auto-conhecimento e, portanto, livrarem-se daquilo que, devido às mudanças a que se encontram sujeitas, lhes passa a ser nocivo e que, invariavelmente, culmina com a quebra de elos, corrompendo a coesão necessária à saúde organizacional. A identidade é, por isso, nomeada o único método simultaneamente catártico e aglutinador nas organizações, visto que as prepara para situações de grande incerteza, de maior ou menor radicalidade, reduzindo a normal resistência imposta pelos valores culturais, por vezes presos por demasiado tempo à história da organização e desalinhados dos reais objectivos da mesma.

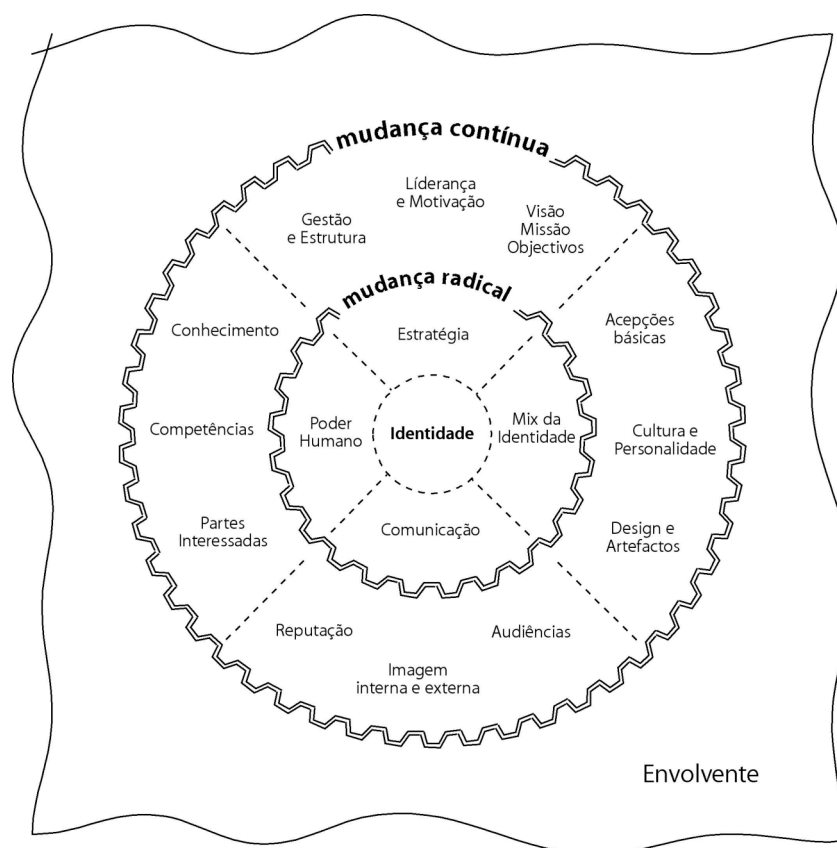
Esta tese pode ser representada por duas rodas dentadas, como as de encaixe da corrente numa bicicleta, significando ambas o contexto organizacional: a roda maior tem relação directa com as mudanças mais lentas ou *pesadas*, estando neste caso associada à mudança incremental; a roda de menor diâmetro, concêntrica da anterior, serve de encaixe à corrente para accionar as mudanças mais rápidas ou *leves*, associando-se assim à mudança radical. No centro, eixo de rotação destas duas rodas, encontra-se a identidade, elemento aglutinador e purificador, com ligações a todos os componentes e factores organizacionais. O traço interrompido é, nesta representação, sinónimo de *feedback*, sendo necessário em todas as relações entre os diversos elementos. Neste modelo circular não há nem princípio nem fim;

¹⁰ Neste contexto, relacione-se *escatologia* com a parte da Teologia que se refere ao que deverá suceder a presente era, e ao sinal de constante desenvolvimento e aperfeiçoamento infinito do Homem.

há antes a noção de retorno constante em que todos os componentes se sujeitam à mudança e todos dependem da identidade.

No entanto, numa mudança verdadeiramente radical, em que as decisões são tomadas de forma abrupta, os principais elementos a considerar são o poder e a capacidade dos recursos humanos disponíveis, a estratégia a adoptar, a eficácia do *mix* de identidade e a comunicação, tanto para o interior, como para o exterior da organização. Todos os outros elementos estão subjacentes e podem, dependendo do grau de disrupção da mudança, vir a ser mais ou menos apreciados. Numa mudança de características incrementais, em que a ponderação, os cenários e a planificação têm mais tempo para serem amadurecidos, testados e redesenhados, a complexidade aumenta e uma série de outros componentes são tidos como relevantes e devidamente analisados.

Esquema 5.1. – Representação escatológica da identidade na mudança organizacional



Assim, a estratégia transporta considerandos do ponto de vista da gestão e da estrutura, do líder designado para a mudança, das práticas de motivação de grupos, e da visão, da missão e dos objectivos delineados; estes estão ligados às acepções básicas que definem a cultura e a personalidade da organização, fornecendo matéria para o design dos artefactos que

compõem o *mix* de identidade o qual, por sua vez, ao ser comunicado formal e informalmente, é recepcionado pelas audiências internas e externas, as quais geram imagens da organização que, em conjunto, podem definir a sua reputação. Esta última é especialmente relevante para as partes interessadas, geralmente representadas pelos membros colaboradores, pelos accionistas, pelos fornecedores e, em certos casos, pelos clientes. Todos eles manifestam competências várias, e todos são detentores de um conhecimento que é parte do capital intelectual da organização o qual, naturalmente, tem constantes implicações ao nível da estratégia.

5.1.1. O papel preponderante do líder

As organizações, que acreditam na capitalização do seu valor substancial e cuja identidade é tida como elemento responsável pela coesão interna, encontram-se melhor preparadas para utilizarem a informação e o conhecimento, o que lhes permite tomar decisões de uma forma mais rápida e mais próxima do local de acção, tornando-se mais competitivas e mais bem preparadas para a mudança. Esta, quando parte consciente do plano estratégico, não pode subestimar os seus impactos na identidade, nem o líder agente da mudança pode esquecer-se dos impactos da identidade num processo de mudança. Assim, a mudança, quer premeditada, quer imprevista, quer por morte do fundador, quer devido a catástrofe natural, ou ainda porque a organização não se revê na imagem que as suas audiências de si têm, implica sempre a revisão da identidade. A gestão activa da identidade permite que essa revisão se efectue de modo mais claro e eficiente, porque a organização memoriza o seu passado, conhece o seu estado actual e estabelece acções e planos para o futuro, através da formulação de combinações possíveis (entre os recursos humanos, os artefactos, os locais e a informação por si detidos) dado o seu conhecimento e experiência adquiridos. Assim, tal como qualquer outra organização, aquela que se conhece, porque investe em programas de identidade, pode também, a qualquer altura, ser surpreendida pela mudança e, muito rapidamente, a sua identidade tornar-se inadequada e obsoleta. No entanto, porque investe em momentos de catarse que, no âmbito desta dissertação, são considerados o cerne dos programas de gestão da identidade, crê-se que estará muito melhor preparada, relativamente às restantes, para ultrapassar o imprevisto e transitar para um novo estágio do seu ciclo de vida.

No entanto, nenhum programa de gestão da identidade trará resultados purificadores se a organização não se conhecer a si própria e se não possuir metas ou objectivos concretos para o seu futuro. A declaração de visão, se for devidamente construída, contextualizada e comunicada, é um elemento essencial à reinvenção organizacional, pois cria a possibilidade

de um novo futuro o qual, sendo transmitido como promissor e alcançável, deverá despoletar interesse, compromisso e sentido de grupo que, por sua vez, deverão ser orientados por um líder defensor dessa visão, facilitador da coesão e referência credível e exemplar para os seus seguidores.

O líder assume então o papel de empreendedor da identidade, organizador e visionário da realidade. Acredita-se que, numa perspectiva escatológica como a que se propõe, o líder carismático, tido como símbolo, ou até como mito, é mais eficaz porque possui uma elevada consideração pelos interesses e identidades dos seus seguidores, que o seguem, em alguns casos, incondicionalmente. Goza também da vantagem de ser ele próprio um componente cultural altamente destacável e da capacidade de sabiamente estruturar e redefinir as actividades e os objectivos, de modo a que o grupo seguidor consiga executá-las e atingi-los, respectivamente. Focalizado no valor substancial que a identidade é, o líder procura as competências-base e as mais-valias próprias da organização, conduzindo o conhecimento existente, utilizando-o de modo a gerar novo conhecimento e a colocar de lado aquele que se considera estar obsoleto.

5.1.1.1. O exemplo do Teatro Nacional São João

Localizado na Praça da Batalha, na cidade do Porto, o Teatro Nacional São João (doravante TNSJ) foi construído no mesmo local onde outrora existiu o primitivo Real Teatro de S. João, um espaço cénico edificado no final do século XVIII, por iniciativa mecénica. Foi, durante vários anos, o ponto de encontro obrigatório da geração romântica, frequentado pela melhor sociedade da época (Teatro Nacional S. João - Um Renascimento, 1993). Em Abril de 1908 um incêndio destruiu-o por completo; não se conformando com a perda, logo uma comissão de iniciativa pública e privada foi constituída para a sua reconstrução, que teve início em 1911 e terminou em 1918. Durante algumas décadas, a sua programação foi dedicada ao teatro e à ópera. Mas, sensivelmente a partir dos passados anos 30, o teatro entrou num longo período de decadência, reduzido, então, como São João Cine, sobretudo a sala de exibição cinematográfica, degradando-se lentamente, tal como, de uma maneira geral, todo o centro histórico da cidade do Porto.

Em finais de 1992, o imóvel foi adquirido pelo Estado Português, num investimento de recuperação e reequipamento técnico, com o objectivo de nele instalar “um projecto teatral permanente, assente numa instituição de serviço cultural público de âmbito nacional, à altura da tradição e da importância presente do Porto, como centro difusor de cultura

artística no País”¹¹. Simultaneamente, a Câmara Municipal do Porto estabelecera um vasto programa de reabilitação e de animação do centro histórico, que incluía as vertentes urbanística, arquitectónica, social e cultural. Consciente da importância que estas iniciativas têm para a cidade e das vantagens que o reconhecimento internacional poderia trazer à consolidação do processo, a Câmara Municipal apresentou à Unesco uma candidatura formal para a classificação do centro histórico da cidade do Porto como Património Cultural da Humanidade, candidatura que foi iniciada em 1993.

O projecto de reabilitação do TNSJ inicia-se entretanto em Janeiro de 1995. Durante quase um ano, o TNSJ foi objecto de um complexo processo de recuperação, conservação, inserção e restauro do seu interior, tendo sido equipado com todas as infra-estruturas e equipamentos apropriados e actuais. A reabertura teve lugar em Setembro do mesmo ano; o director, que então assumia a gestão das obras e os primeiros espectáculos, Eduardo Paz Barroso, beneficiou pouco do novo teatro, visto ter pedido a sua demissão em Novembro de 1995. Um mês depois, Ricardo Pais, encenador com experiência de diversos anos, é indigitado director do Teatro Nacional S. João.

Em 1996 o Comité do Património Mundial da Unesco aprova a classificação passando a cidade do Porto a ser considerada Património Cultural da Humanidade. Em 2000 Ricardo Pais deixa a direcção do TNSJ tendo o cargo sido ocupado, durante dois anos, pelo actor e encenador José Wallenstein. Em Outubro de 2002, Ricardo Pais voltou a assumir a direcção do Teatro, função que desempenhou até à entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 159/2007 de 27 de Abril, pelo qual o TNSJ é transformado em entidade pública empresarial, extinguindo-se assim o cargo de director, levando Ricardo Pais a deter os de presidente do conselho de administração e de director artístico. O TNSJ é, desde então, uma pessoa colectiva de direito público, com autonomia administrativa e financeira e património próprio, entidade pública empresarial, sujeita aos poderes de superintendência e tutela dos membros do Governo responsáveis pelas áreas das Finanças e da Cultura (*in* Diário da República, 2007). No entanto, e apesar de ter tido, desde a sua recuperação, três directores diferentes, Ricardo Pais, continua a ser o “director” do TNSJ, numa postura de liderança única e destacável.

Os objectivos desta organização prendem-se com fins de interesse público, nomeadamente a prestação de serviço público na área da cultura teatral. O TNSJ produz anualmente quatro a cinco espectáculos de maior importância e co-produz e acolhe dezenas de outros. Não tendo uma companhia ou núcleo de criadores residentes, o TNSJ contrata equipas criativas

¹¹ Decreto-Lei n.º 242/97 de 18 de Setembro - http://sg.min-cultura.pt/LeisOrganicas/PC_TNSJ.htm, consultado a 10-02-2007

e actores, à medida de cada projecto. No entanto, privilegia e toma partido da regularidade e do cruzamento sistemático dessas colaborações. Hoje, o TNSJ é um dos principais edifícios da cidade e local de realização dos grandes espectáculos culturais, nomeadamente o festival PoNTI – Porto. Natal. Teatro. Internacional., organizado bienalmente.

Segundo o Decreto-Lei n.º 242/97 de 18 de Setembro, artigos 4º e 5º, o TNSJ tem como missão a criação e produção teatral, devendo funcionar como referência de excelência de execução técnico-artística (...). No cumprimento da sua missão, a identidade do TNSJ assenta nas seguintes vertentes:

- a) A recuperação, no plano institucional, da dimensão nacional do teatro no Porto;
- b) Um projecto artístico coerente e integrado, em cujo centro se situa o papel institucional da figura do director enquanto encenador residente, mas aberto a outros criadores e projectos teatrais diversificados;
- c) A valorização da tradição de polivalência do seu edifício, no quadro de um diálogo permanente entre as várias artes cénicas, sem perda da sua especificidade teatral;
- d) Uma programação que articule a utilização dos seus espaços cénicos próprios com o recurso a espaços alternativos, exigidos pela diversidade das práticas teatrais contemporâneas, adequados à prossecução dos seus objectivos culturais e ao desenvolvimento diversificado das suas actividades.

Já na lei orgânica de 1997, era evidente que o director deveria assumir uma posição central na identidade do projecto TNSJ; desde então, o TNSJ possui sistemas de identidade, predominantemente visuais, mas de onde não foram excluídos quaisquer outros meios que conduzissem ao conhecimento daquilo que esta organização tem sido e pretende ser. Um desses meios é, concretamente, a figura do líder desta organização.

Ao iniciar funções de direcção no TNSJ, Ricardo Pais criou um sistema de identidade coerente com aquilo que o teatro era: um espaço de criação artística, recém-remodelado, de acordo com padrões de excelência. A assinatura, composta por logotipo e símbolo – sendo este último a estilização de uma coluna e respectivo capitel, elementos arquitectónicos existentes na fachada do edifício – deixava patente a estreita ligação entre o passado romântico e uma nova era de modernidade. Todas as peças de comunicação, predominantemente as externas, eram trabalhadas ao pormenor, apresentando soluções de design inovadoras e únicas, que permitiram então, ao TNSJ, ditar o caminho da comunicação deste tipo de organização, em Portugal. O TNSJ via-se como um centro de excelência do ponto de vista da criatividade, apesar das múltiplas dificuldades orçamentais impostas pelo Estado.

O refrescamento do TNSJ em 1997 apresentou-se com tais características de modernidade que esta organização foi considerada, durante anos, o primeiro caso de sucesso de teatro em Portugal. Pioneiro por ter sido capaz de funcionar eficientemente e de se tornar visível, com excelente relação com a comunidade, com enorme prestígio internacional e com um público não vasto, mas fiel, é interessante constatar que quando na Europa se fala de teatro português, fala-se do TNSJ.

Para o líder, Ricardo Pais, a reputação é um factor essencial, algo que leva o TNSJ a manter grande respeito para com o público com o qual comunica. Este líder investiu pessoalmente nos contactos directos com o público, durante os primeiros tempos do novo TNSJ, beneficiando do facto de a cidade do Porto ser uma comunidade relativamente pequena e muito humana. Os resultados de diversos inquéritos, dirigidos ao público, revelam uma grande satisfação para com o TNSJ que, no Porto, onde se manifesta um certo sentido de pertença e cidadania, é considerado património próprio.

No entanto, toda a comunicação da identidade é feita numa base de co-responsabilização. Para este líder, o espectador tem de, necessariamente, fazer um esforço de leitura e nunca é um privilegiado que se senta para ser entretido a qualquer preço, mas sim para usufruir de noites de partilha artística; assim, também o público sente um extraordinário respeito pela identidade do TNSJ, pois tem noção de que à sua frente se passa algo sobre o qual não tem qualquer controlo, algo que o ultrapassa, mas de que é parte, fascínio este que deve ser o de qualquer obra de arte. É essa a principal regra identitária desta organização cultural, numa postura de qualidade de serviços ligados ao espectáculo, confirmada consensualmente pela crítica nacional e até mesmo internacional: ao viajar para o estrangeiro, com qualquer uma das suas peças, o TNSJ faz aquilo que nenhum outro teatro faz: uma edição do manual de leitura na língua do país para onde se desloca.

Apesar de todo o empenho em comunicar com o exterior, a identidade não é propriamente comunicada no interior do TNSJ, é acima de tudo implícita e percebida. A familiaridade que todos os funcionários dos diversos departamentos mantêm com todos os espectáculos permite que a identidade seja transferida dessa forma, dado existirem sempre diversos suportes, relativos a cada espectáculo, que percorrem todo o teatro e passam necessariamente por todos. O conhecimento no TNSJ é uma espécie de regra metafísica que paira por todo o espaço. Na partilha do conhecimento cabe o factor determinante da centralidade daquilo que se faz no palco e todos os colaboradores estão constantemente à procura do sentido do espectáculo. É interessante constatar que nesta organização existe pessoal de *backoffice* (ou, neste caso, de *backstage*) que sabe de cor as deixas de personagens principais de diversas peças. O departamento educativo, por exemplo, é

responsável por grande parte da gestão da identidade, porque previamente a absorve na totalidade, sintetizando os textos para as escolas, após uma digestão obrigatória dos objectivos do TNSJ e do espectáculo em si.

No TNSJ todos são pertença da casa e todos constroem conjuntamente a identidade desta organização que gravita em torno da pessoa de Ricardo Pais, para quem o território identitário do TNSJ é essencialmente artístico, e para quem os projectos artísticos, para além de simbólicos, são objectos de gestão.

Os sistemas de identidade, tanto explícita como implícita, têm certamente assegurado o cumprimento dos objectivos enunciados e servido de apoio às transformações que o TNSJ tem vivido. Essas mutações, porém, devires e acidentes, impostos pela envolvente ou surgidos internamente, obrigam por vezes a reestruturações tão violentas que, a certa altura, é perdida a noção daquilo que são os objectivos organizacionais, o que dificulta à organização manter-se dentro de uma filosofia única. Logo, a identidade é usada para manter a coesão e reajustada de modo a reflectir essas transformações.

Recentemente, o TNSJ passou a entidade pública empresarial, mudança que vinha sendo preparada e que era esperada por todos na organização. Ocorreu também uma mudança de identidade, o que obrigou a organização a investir numa nova assinatura – desta vez composta apenas por logotipo, numa abordagem de maior sobriedade – e a sistematizá-la. Internamente, os colaboradores do TNSJ percebem que se tratou de uma medida importante e confiaram em absoluto na sensibilidade da liderança para mediar esta alteração, mesmo não conhecendo a totalidade das implicações do novo estatuto adquirido, e mesmo prevendo os inevitáveis impactos ao nível das hierarquias, responsabilidades e papéis. Só com a figura de um líder carismático e simbólico é possível manter um grupo de quase 100 pessoas unido em torno de uma identidade em mudança.

Ainda assim, Ricardo Pais reconhece que os objectivos e a missão do TNSJ, agora reajustados, não têm sido comunicados tanto como deviam ou como já foram, apontando como causa o facto de a estrutura ter crescido e dispersado espacialmente. O líder tem revelado inequivocamente, em entrevistas para a imprensa, aquilo que se pretende para o TNSJ e apercebe-se do interesse com que os seus colaboradores lêem essas entrevistas quando publicadas, o que o levou a sentir recentemente a necessidade evidente de mudar também o estilo de liderança, sob uma nova óptica de atitude, devendo comunicar ainda mais com o seu público interno e fomentar os encontros, até hoje apenas anuais, em que, durante um dia inteiro, se realizam reuniões nas quais os colaboradores têm a oportunidade de colocar as suas propostas e reflectir sobre as ideias uns dos outros.

Este líder, que gere a identidade da sua organização por instinto e gosto, de uma forma pouco estruturada, sente, contudo, a crescente necessidade de criar, internamente, um posto de coordenação da identidade, que garanta a gestão da mesma e as ligações entre os aspectos que a envolvem e as mudanças que, com maior ou menor impacto, sempre abalam a organização¹².

5.2. Modelo de gestão da mudança suportada pela gestão da identidade

Analisando ao pormenor as quatro fases de um programa de gestão da identidade, conforme propostas por Olins (1990) e por Spaeth ([s.d.]) (*vide* 3.2.3.1. As fases do processo) verifica-se que determinam um processo fechado, único, linear, com início na fase 1 – Investigação e Apresentação de Hipóteses – e término na fase 4 – Implementação e Anunciação – a qual, uma vez concluída, significa obviamente a dispensa dos trabalhos da equipa de gestão da identidade. Assim não deverá ser. Na verdade, o processo delineado por estes dois autores não académicos, coincidiria com o esquematizado pelos investigadores van Riel e Balmer (1997), não fosse o trabalho destes últimos mencionar uma quinta fase cuja designação é *Avaliação* mas que, de um ponto de vista mais pragmático, deveria denominar-se *Regresso à Fase nº 1*. Objectivamente, um processo de gestão da identidade, composto por estas quatro fases, coloca a equipa de gestão da identidade numa posição de acção reactiva à mudança (tal como os bombeiros reagem aos fogos e aos acidentes), quando, ao invés, esta equipa pode e deve ser tida como uma força interna de gestão de mudança, pelo controlo proactivo e constante que efectua sobre algo tão mutável quanto a identidade de uma organização. O processo de gestão da identidade não pode, pois, ser linear e circunstancial, mas cíclico e contínuo.

Daqui resulta que esta outra fase, que é, simultaneamente, a última e a primeira, sirva para a avaliação do estado em que as identidades, organizacional e sistematizada, se encontram. Efectivamente, a primeira fase de Olins e Spaeth não é mais do que uma fase de avaliação dos dados levantados e de emissão de hipóteses para os problemas/desvios registados. Deste modo, para o processo de gestão de identidade, a numeração das suas fases deixa de ser relevante, desde que a ordem circular e a dinâmica cíclica, pelas quais as fases se seguem umas às outras, se mantenham e se auto-alimentem.

¹² A informação constante deste exemplo foi, na sua maior parte, recolhida em entrevista informal com Ricardo Pais e Hélder Sousa (assessor da direcção), no Teatro Nacional São João, a 29 de Outubro de 2007, correspondendo a uma leitura livre da autora que permite relacionar o papel concreto de um líder com diversos aspectos organizacionais apreciados nos capítulos anteriores desta dissertação.

Esquema 5.2. – Representação das fases de um programa de gestão de identidade



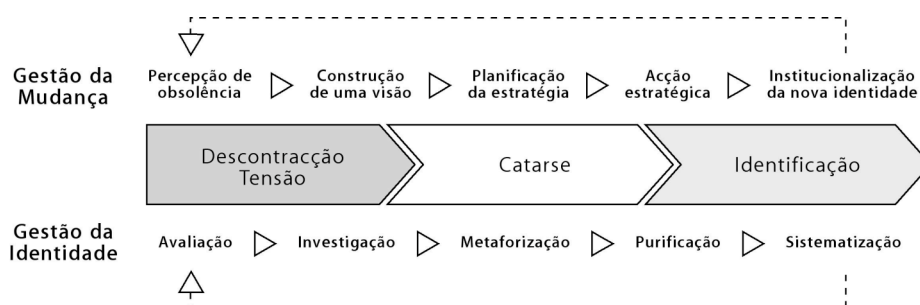
Por conseguinte, na fase de avaliação, são necessários todo o equipamento e as técnicas de investigação e análise, destacadas para a fase que Olins e Spaeth identificam como primeira, de modo a que a organização possa aferir, proactivamente, o estado em que se encontra a sua identidade, com o objectivo de preparar a organização para as constantes transformações a que se vê sujeita.

Assim, tendo como princípio a necessidade de responder à pergunta de partida desta dissertação e dispondo de toda a pesquisa e análise efectuada, propõe-se um modelo integrador da gestão da mudança pela gestão da identidade, demonstrando qual a relação que existe entre estas duas disciplinas, de modo a definir os impactos da segunda na primeira.

Considerem-se, pois, os modelos de processo de mudança de Lewin, de Weick e de Bridges (*vide* 4.2. Modelos de processo e de gestão da mudança), compostos por três fases, e no caso do último, tendo em conta a sobreposição das fases – o que pressupõe que os participantes do processo podem encontrar-se, simultaneamente, em mais do que uma. Entende-se que estes modelos traduzem, de forma pragmática e estilizada, aquilo que a mudança efectivamente é: a transformação gradual de um estado num outro. Com base neste pressuposto, considera-se também nesta representação a existência de três fases primordiais que, neste caso, se designam por **Descontracção ou Tensão**, **Catarse** e **Identificação**, sujeitas a zonas de intersecção entre si.

A fase Descontracção ou Tensão caracteriza-se por, dependendo da natureza da mudança, representar o estado actual da organização, no qual se pode manifestar uma letargia, com origem na busca pela ordem e no conhecimento adquirido mas estagnado – quando o processo de mudança for contínuo – ou uma urgência e um nervosismo que têm origem na mudança radical (que pode ser mais ou menos emergente). Do ponto de vista da necessidade de mudança, ocorre a percepção de obsolência, relativamente aos recursos, à estrutura, aos processos, às tecnologias, às competências ou até mesmo ao estilo de gestão e/ou de liderança; do ponto de vista da identidade, inicia-se a avaliação e a análise da situação actual, colocando-se as questões iniciáticas *Quem somos neste momento?* e *Qual o significado dos nossos epítetos?*, levando a organização a diagnosticar os seus níveis de auto-conhecimento e de reconhecimento, averiguando que imagem tem de si própria, mas também quais as imagens que as audiências externas têm desenvolvido perante os sinais que tem emitido. Esta fase intersecta a seguinte, quando se constrói uma visão futura e desejada que permita conduzir a mudança, coincidindo com uma fase de investigação no suporte identidade, na qual se colocam questões tais como *Para onde nos devemos dirigir?*, *Quem queremos vir a ser?*, *O que significa esta mudança?* e *Como queremos que os outros nos vejam?*.

Esquema 5.3. – Modelo integrador da gestão da mudança pela gestão da identidade



A segunda fase deste modelo corresponde à de Catarse, em que a organização reconhece o estado nocivo em que se encontra e inicia a planificação de um percurso que a leve a corrigir a actual situação e a atingir os objectivos que suportem a visão previamente definida. Esta fase é crítica sob o ponto de vista de intervenção da liderança que, depois de, na fase anterior, ter comunicado aos membros seguidores o porquê da mudança e quais as respostas às questões organizacionais colocadas, deve agora orientá-los nos passos a dar, para que possam seguir o caminho traçado pela estratégia. Esta merecerá um título metafórico, simples e facilmente reconhecível pela sua ligação aos objectivos da nova visão, tendo como propósito motivar todos os membros, mas especialmente, aliciar os indivíduos que geralmente se opõem às transformações, manter a atenção dos membros centrada na

mudança e simplificar a complexidade da situação. Deverá, então, ser dada resposta à questão *Como alcançar o estado futuro e desejado?*.

Antes de se transitar para a última fase deste esquema, deverá ocorrer um momento de avanço, de acção, pondo em prática o plano delineado. Do ponto de vista da identidade, este passo serve para purificar o conhecimento vigente, pela aquisição e tratamento de novo conhecimento, pelo refrescamento que se dá numa óptica de autonomia, revelando a organização aos seus membros a sua nova unicidade, reconhecendo-se nela, identificando-se com os seus novos paradigmas. Esta purificação pode, naturalmente, assumir diversas magnitudes, sendo possível que se dêem apenas reajustes ou, ao invés, intervenções de maior profundidade.

Finalmente, a fase de identificação consiste na institucionalização da mudança, o que envolve a institucionalização do novo conhecimento e da nova identidade. No caso desta última, implica a sua sistematização e explicitação formal. Como se defende nesta dissertação o constante e eterno retorno organizacional – de acordo com a teoria do *Punctuated Equilibrium* proposta por Romanelli e Tushman (Hayes, 2002) –, ao chegar-se ao final desta fase, inicia-se necessariamente uma nova mudança cuja intensidade geralmente difere da da mudança anterior. Assim, rapidamente ocorre nova percepção de obsolência e nova avaliação do estado da identidade na organização, iniciando-se novo ciclo, mantendo-se a identidade em constante actualização.

5.3 Em Síntese...

Todas as organizações desenvolvem a sua identidade ao longo do tempo, visto que esta é fruto da história e da cultura organizacionais, das crises atravessadas, das vitórias alcançadas, dos estilos de gestão e de liderança, dos objectivos das partes interessadas, etc.. A própria cultura organizacional, código não escrito que estabelece o certo e o errado, os valores e a ética, está sujeita a alterações e a reajustes, dependendo das mudanças a que a organização se vê sujeita. Em boa verdade, o certo e o errado de hoje podem mudar de posições amanhã... ou pode até mesmo deixar de fazer sentido a distinção entre os dois.

Assim, tendo em vista a demonstração de que um sistema de identidade, devidamente gerido, é o suporte necessário a qualquer transformação organizacional, pela capacidade que tem de tornar explícito o implícito e de renovar constantemente o conhecimento da organização, defende-se sob uma perspectiva escatológica, purificadora, a contemplação da

identidade como centro gravítico da organização, em torno do qual se movimentam todos os restantes elementos que a compõem. Naturalmente, a figura de um líder que assuma essa identidade e que a transmita aos seus seguidores, sem condicionalismos e sem hesitações, é preponderante numa abordagem como esta, fortemente humanizada.

É frequente verificar-se que pequenas ou médias organizações possuem um modelo de gestão, aprovado pela cultura da casa, que pode ser designado por “paixões e reacções”, significando isto que a organização informal prevalece sobre a organização formal, que as personalidades se sobrepõem à burocracia, que o padrão é estabelecido sobre termos como lealdade, dedicação, antiguidade e que a liderança é relativamente feudal e paternalista. Ainda assim, também nestes casos o capital intelectual existe, o conhecimento renova-se, as mudanças ocorrem e a identidade deve ser revista.

Por tal, sugere-se um modelo integrador de gestão da mudança pela gestão da identidade, o qual sirva de apoio às organizações – independentemente da sua dimensão, origem e dependência – na sua preparação para a mudança que, apesar de poder ser prevista, delineada, incremental e controlada, pode sempre, quando menos se espera, ver-se sobreposta por outra mudança, emergente, inopinada, disruptiva e absolutamente desconhecida e incontrolável, especialmente quando a organização não se conhece no seu estado actual, não tem prevista uma imagem futura e desejada e a coesão interna se encontra abalada por questões da mais diversa índole.

6. Conclusões e perspectivas para trabalho futuro

Ao longo dos capítulos anteriores têm vindo a ser feitas propostas e extraídas conclusões várias, à medida que a especificidade dos temas muda e as evidências que com aqueles se relacionam se tornam manifestas. Por tal, este último capítulo, destinado a conclusões, não repetirá conteúdos dos outros, servindo apenas como síntese final em que são apresentadas conclusões gerais.

6.1. Síntese final

Todas as organizações, seja qual for a sua dimensão, actividade ou dependência para com outras, possuem uma identidade sistematizada: utilizam um logotipo ou símbolo no papel de facturação e nos cartões de visita, seleccionam cores para o fundo do seu sítio na internet. De igual modo, todas estão sujeitas à mudança e a transformações que podem ser decisões estratégicas, bem definidas, sendo contemplados todos os seus impactos, ou imprevistas, impostas pela envolvente, sujeita a variáveis quase incalculáveis.

Apesar de todas as organizações possuírem uma identidade, o nível e a qualidade da sua sistematização podem, no entanto, não ser suficientes para que essa identidade sistematizada lhes seja benéfica e útil. A contratação de um gestor de identidade não está ao alcance de todas as entidades e são ainda muitas as que não investem em intangíveis e desconhecem outra forma de valor para além do capital, sob a perspectiva financeira. Se a gestão profissional da identidade não é uma prioridade em organizações de considerável dimensão, dificilmente o será nas de tipologia pequena ou micro. Contudo, crê-se que a percepção da identidade e o auto-conhecimento são apoios incomparáveis em todas as organizações que mudam, por opção ou por inevitabilidade.

No caso das organizações de dimensão mais reduzida, a gestão da identidade é extraordinariamente intuitiva, e a flexibilidade que as caracteriza permite-lhes encarar a mudança de modo menos drástico, sendo as consequências desta última, geralmente, de resolução mais rápida. Em organizações de maior dimensão, dispondo de variadíssimos recursos e, em proporção, inúmeros obstáculos a tudo o que lhes possa alterar o ritmo habitual e a ordem em que acreditam estar, a gestão da identidade, de modo sistematizado, é a chave para a eficiente gestão da mudança porque, e em resposta à pergunta de partida desta dissertação, a identidade assume o papel de interface entre o conhecimento, os

valores e a acção organizacionais, optimizando as organizações para situações de mudança. Assim, a análise feita às dinâmicas, tanto da identidade como da mudança, efectuada ao longo desta dissertação, permite demonstrar que as hipóteses de resposta, formuladas no primeiro capítulo, encontram fundamento, podendo concluir-se que:

- A identidade, enquanto fonte, depósito e emissora de conhecimento, deve ser gerida de forma sistemática e contínua;
- A identidade está sujeita a mudanças, podendo estar na origem das mesmas, mas acima de tudo, acompanhando o seu desenvolvimento e assegurando a recuperação do sentido de *eu* organizacional;
- A mudança organizacional gera incongruências ao nível da identidade, se esta não for gerida sistematicamente;
- A identidade sistematizada, formal e informal, é um factor essencial à liderança durante um processo de mudança;
- A mudança não acontece sem ter implicações ao nível da identidade das organizações.
- Todas as organizações, independentemente das suas características, devem preparar-se para a mudança, gerindo a sua identidade.
- A gestão de identidade pode considerar-se o sistema de monitorização da mudança organizacional.

6.2. Propostas para desenvolvimento futuro

Estas conclusões são, no entanto, meramente teóricas; a metodologia utilizada tem como limitação não proporcionar uma pesquisa de carácter mais prático, como por exemplo com a apresentação de um ou de múltiplos casos de estudo, que permitissem estabelecer comparações e generalizar para organizações em circunstâncias semelhantes, gerando inferências qualitativas baseadas em análise de conteúdo e demonstrando eventuais resultados quantitativos, capazes de se traduzirem no aprofundamento da temática. Em boa verdade, e de acordo com Gummesson (1991) o estudo de caso permite uma visão holística e é mais apropriado quando se analisam temas ecléticos, como o são a mudança e a identidade. De acordo com Yin (2003) o estudo de caso surge do desejo de compreender fenómenos sociais complexos e permite uma investigação que preserve características significativas da vida real, onde se enquadram a aprendizagem organizacional e os relacionamentos interpessoais, aspectos com grande relevância no contexto da gestão da identidade, conforme apresentado neste trabalho. Considera-se que a averiguação, em

contexto real, da relação existente entre a mudança organizacional e cada um dos três tipos de identidade assinalados por Olins (*vide* 3.1.3. O contexto organizacional) teria interesse e utilidade, na medida em que permitiria aprofundar, consolidar ou refutar o modelo integrador proposto nesta dissertação e, eventualmente, levar à criação de modelos diferentes para cada caso. O mesmo se aplica à conjuntura relativa à dimensão das organizações, havendo assim lugar para a realização de estudos de caso que pudessem verificar as hipóteses propostas nesta dissertação em grandes organizações e em PMEs, dos quais se pudessem extrair eventuais abordagens prescritivas para a liderança de cada caso.

Seria de todo o interesse colocar-se, de igual modo, e com semelhante relevância, a questão *Qual o impacto que a gestão da identidade tem sobre a gestão do conhecimento, e vice versa?*. Ao longo desta dissertação torna-se evidente a existência de uma relação próxima entre estes dois componentes organizacionais, mas a sua análise profunda traria certamente a possibilidade de concretização de um modelo integrador de ambos que, com toda a certeza, seria de enorme préstimo tanto a um como a outro.

Em 1990, Olins afirmava convictamente: *Corporate identity programs are emerging as major agents of change* (Olins, 1990, p. 148). Dezassete anos depois, a importância da gestão da identidade, como forma de preparar as organizações para a mudança é, na realidade portuguesa, ainda incipiente, do ponto de vista da consultoria e da própria investigação, e não é um dado adquirido nem compreendido pela maioria dos gestores, nem tão pouco um objectivo comum ou estruturado que possa incorporar um sistema de incentivos às PMEs. Não é, sequer, contemplada nos planos curriculares das licenciaturas nacionais em Gestão, o que denota a não compreensão ou a falta de consciência relativa à importância desta ferramenta de gestão. Considera-se, então, que um dos primeiros passos a dar, no sentido de colmatar esta falha seria, precisamente, ao nível educacional, aproveitando eventualmente a fase de reestruturação em que a maior parte dos cursos se encontra, no sentido de se adaptarem às novas exigências da realidade competitiva europeia, consideradas no Tratado de Bolonha.

A gestão da identidade é, por isso, um conjunto de caminhos ainda a explorar, muito mais do que uma meta a atingir a qualquer custo.

Referências bibliográficas

- Aaker, D. A., (2004). Leveraging the Corporate Brand. *California Management Review*, 46(3).
- Abraham, R., (2000). Organizational cynicism: bases and consequences. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126(3): 269-292.
- Abratt, R., (1989). A new approach to the corporate image management process. *Journal of Marketing Management*, 5(1): 63-76.
- Abratt, R., Bick, G., Jacobsen, M., (2003). The Corporate Identity Management Process Revisited. *Journal of Marketing Management*, 19: 835-855.
- Ade, G. (2006). Identity Basics: Definitions. <http://www.brandtutorial.com/identitybasics/index.html>: consultado a 22/02/2006.
- Aguado, J. F. (2003). *Management: la enseñanza de los clásicos* (2ª ed.). Barcelona: Ariel.
- Albert, S., Whetten, D. (1985). Organizational Identity. In M. J. Hatch, Schultz, M. (Ed.), *Organizational Identity: a reader*. New York: Oxford University Press. 2000
- Albert, S., Ashforth, B. E., Dutton, J. E. , (2000). Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges. *Academy of Management Review*, 25(1): 13-17.
- Alcalá, M. A. ([s. d.] versão provisória). Reputación Corporativa - Fundamentos conceptuales. <http://www.mindvalue.com/reputacion.pdf>: consultado a 03/06/2006.
- Alessandri, S. W., (2001). Modeling corporate identity: a concept explication and theoretical explanation. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(4): 173-182.
- Alvesson, M. (1990). Organization: From Substance to Image? In M. J. Hatch, Schultz, M. (Ed.), *Organizational Identity: a reader*. New York: Oxford University Press. 2004
- Arnulf, J. K., (2005). Predicting the Immediate Future: An Intervention to Stimulate Reflection in Management Groups. *Journal of Change Management*, 5(3): 267-279.
- Bacelar, J. (1999). Designarcisismo. <http://www.bocc.ubi.pt>: consultado a 07/07/2006.
- Baker, M. J., Balmer, J. M. T., (1997). Visual identity: trappings or substance? *European Journal of Marketing*, 31(5/6): 366-382.
- Balmer, J. M. T., Stotvig, S., (1997). Corporate identity and private banking: a review and case study. *International Journal of Bank Marketing*, 15(5): 169-184.
- Balmer, J. M. T. (2002). Mixed Up Over Identities: Bradford University School of Management.
- Balmer, J. M. T., Greyser, S. A., (2002). Managing the Multiple Identities of the Corporation. *California Management Review*, 44(3): 72-86.
- Balogun, J., Hope-Hayley, V. (1999). *Exploring strategic change*. London: Prentice Hall.
- Balogun, J., (2006). Managing Change: Steering a Course between Intended Strategies and Unanticipated Outcomes. *Long Range Planning*, 39: 29-49.
- Bamford, D. R., Forrester, P. L., (2003). Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(5): 546-564.
- Bardin, L. (1988). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Beckhard, R. F., Harris, R. T. (1987). *Organizational Transitions: Managing complex change*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Bernstein, D. (1984). *Company Image and Reality: A critique of Corporate Communications*: Eastbourne: Holt, Rinehart & Winston.
- Bettis, R. A., Prahalad, C. K., (1994). The dominant logic: Retrospective and extension. *Strategic Management Journal*, 16: 5-14.

- Bharadwaj, S. G., Menon, A. , (1993). Determinants of Success in Service Industries: a PIMs-Based Empirical Investigation. *Journal of Services Marketing*, 7(4): 19-40.
- Brandão, E. P., Carvalho, B. (2002). Imagem Corporativa: o marketing da ilusão. In J. Duarte (Ed.), *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia – Teoria e técnica*. Brasília: Editora Atlas.
- Bruch, H., Gerber, Peter, Maier, Victoria, (2005). Strategic Change Decisions: Doing the Right Change Right. *Journal of Change Management*, 5(1): 97-107.
- Brunninge, O. (2005). *Organisational self-understanding and the strategy process – Strategy dynamics in Scania and Handelsbanken*. Jönköping University, Jönköping.
- Burgelin, O. (1970). *A comunicação social*. Lisboa: Edições 70.
- Burke, W. W., Litwin, G. H., (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, 18(3): 523-545.
- By, R. T., (2005). Organisational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management*, 5(4): 369-380.
- Camacho, M. M., Franch, E. B. (2004). De la identidad corporativa a la identidad visual, un camino necesario, *IX Jornades per al Foment de la Investigació*. UJI, Castelló.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., Rodrigues, J. V. (1997). *Humanator 2001 - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (6ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote. 2005
- Cameron, E., Green, M. (2004). *Making Sense of Change Management*. London - Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Cao, G., Clarke, Steve, Lehaney, Brian, (2003). Diversity Management in Organizational Change: Towards a Systemic Framework. *Systems Research and Behavioral Science*, 20: 231-242.
- Carvalho, P. E. (2006). *Ricardo Pais - Actos e Variedades*. Porto: Campo das Letras.
- Causon, J., (2004). The internal brand: successful cultural change and employee empowerment. *Journal of Change Management*, 4(4): 297-307.
- Centeno, M. J. (s.d.). Instabilidade vs. Complexidade na Mudança. <http://www.bocc.ubi.pt/pag/centeno-maria-joao-instabilidade.pdf>: consultado a 07/07/2006.
- Collins, J., Porras, J. (1998). Building your Company's Vision, *Harvard Business Review on Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cooley, C. H. (1902). Society, the Individual and the Social Self. In M. J. Hatch, Schultz, M. (Ed.), *Organizational Identity: a reader*. New York: Oxford University Press. 2004
- Corbett, M. (s.d.). I Sing The Body (In)Corporate: Identity, Displacement And The Radical Priority Of Reception. <http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2003/proceedings/music/corbett.pdf>: consultado a 11/07/2006.
- Corley, K. G. (2002). *Breaking Away: an empirical examination of how organizational identity changes during a spin-off*. Pennsylvania State University.
- Corley, K. G. (2002). Tipos de imagem.
- Costa, J. (2001). *Imagem corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Council, D. (2006). What is Design. <http://www.design-council.org.uk>: consultado a 06/07/2006.
- Cpd. (1997). *Manual de Gestão de Design*. Lisboa: Centro Português de Design.
- Cultura, M. D. Decreto-Lei n.º 159/2007 de 27 de Abril: 2773-2779: Diário da República 1ª Série, nº 82.
- Cultura, M. D., Decreto-Lei n.º 242/97 de 18 de Setembro. *Diário da República — I SÉRIE-A, N.º 216*: 5049-5057.
- Davenport, T. E. P., L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- De Kerckhove, D. (1997). *A pele da cultura*. Lisboa: Relógio d'Água Editores.
- Dicionário Universal da Língua Portuguesa* (1ª ed.). (2007). Lisboa: Texto Editora.

Dicionário Universal de Sinónimos e Antónimos da Língua Portuguesa (1ª [2ª tiragem] ed.). (2005). Lisboa: Texto Editores.

Dormer, P. (1995). *Os Significados do Design Moderno: A Caminho do Século XXI*. Porto Bloco Gráfico.

Dowling, G. (2001). *Creating Corporate Reputations – Identity, Image, and Performance*. New York: Oxford University Press.

Drazin, R., Glynn, M. A., Kazanjian, R. K. (2004). Dynamics of Structural Change. In M. S. Poole, Van de Ven, A.H. (Ed.), *Handbook of Organizational Change and Innovation*. New York: Oxford University Press.

Drucker, P. (2003). *The Essential Drucker*. New York: Harper Business.

Duck, J. D. (1998). Managing Change - the art of balancing, *Harvard Business Review on Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Durand, T., Guerra-Vieira, S. (2004). Etalonner l'Innovation: Métrique d'une Innovation Annoncée. <http://www.strategie-aims.com/lille/com2202.pdf>: Consultado a 13/12/2006.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., (1991). Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3): 517-554.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., Harquail, C. V. (1994). *Organizational Images and Member Identification*. Cornell University.

Eckersley, M. (2003). Integrated Design Strategy Management: Challenges and Opportunities, *Viewpoints: Design Management Institute*.

Eco, U. (1980). *Como se Faz uma Tese em Ciências Humanas*. Barcarena: Editorial Presença.

Eriksson, M., Sundgren, Mats, (2005). Managing Change: Strategy or Serendipity—Reflections from the Merger of Astra and Zeneca. *Journal of Change Management*, 5(1): 15–28.

Fairs, M. (2004). Dieter Rams, *Icon*, February ed.

Farias, G., Johnson, H., (2000). Organizational development and change management: setting the record straight. *Journal of Applied Behavioral Science*, 36: 376–379.

Fascioni, L. (2003). *Indicadores para avaliação da imagem corporativa das empresas de base tecnológica instaladas na Grande Florianópolis baseados nas análises das percepções gráfica e verbal utilizando lógica difusa*. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Fascioni, L. (2005a). Gestão Integrada da Identidade Corporativa: uma ferramenta, *3º Congresso Internacional de Pesquisa em Design*. Rio de Janeiro.

Fascioni, L. (2005b). Índice de Fidelidade à Identidade Corporativa: uma medida entre ser e parecer, *3º Congresso Internacional de Pesquisa em Design*. Rio de Janeiro.

Fascioni, L., Vieira, M. (s.d.). O uso das formas na identidade visual de empresas de tecnologia. working paper: Universidade Federal de Santa Catarina.

Ferres, N., Connell, J., (2004). Emotional intelligence in leaders: an antidote for cynicism towards change? *Strategic Change*, 13(March-April): 61-71.

Fiske, J. (1993). *Introdução ao Estudo da Comunicação*. Porto: Edições ASA.

Fombrun, C. (1996). *Reputation - Realizing Value from the Corporate Image*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Formentini, M. (2005). Responsabilidade social como estratégia competitiva na formação da imagem empresarial. <http://www.pucrs.br/famecos/geacor/texto13-03.html>: consultado a 28/11/2005.

French, E., (2005). The importance of strategic change in achieving equity in diversity. *Strategic Change*, 14: 35–44.

Friedman, M. (1970). *Capitalismo e liberdade*. São Paulo: Nova Cultural.

Gioia, D. A., Thomas, J. B. , (1996). Identity, Image and Issue Interpretation: Sensemaking during Strategic Change in Academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3): 370-403.

Gioia, D. A., Schultz, M., Corley, K. G. (2000). Organizational Identity, Image and Adaptive Instability. In M. J. Hatch, Schultz, M. (Ed.), *Organizational Identity*, 2004 ed. New York: Oxford University Press.

- Glesne, C., Peshkin, A. (1992). *Becoming qualitative researchers*. New York: Longman.
- Godet, M. (1993). *Manual de prospectiva estratégica: da antecipação à acção*. Lisboa: Dom Quixote.
- Gomes, M. T., Sapiro, A., (1993). Imagem Corporativa - uma vantagem competitiva sustentável. *Revista de Administração de Empresas, São Paulo*, 33(6): 84-96.
- Gommer, F., (1999). A new profession: brand and design management consultant. *Design Management Journal*, 10(3): 41-47.
- Goodman, J., Truss, C., (2004). The medium and the message: communicating effectively during a major change initiative. *Journal of Change Management*, 4(3): 217-228.
- Goss, T., Pascale, R., Athos, A. (1998). The Reinvention Roller Coaster - Risking the Present for a Powerful Future, *Harvard Business Review on Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Grunig, J. E., (1993). Image and substance: From symbolic to behavioral relationships. *Public Relations Review*, 19(2): 121-139.
- Guerreiro, P. (2004). Teatros SA, *Jornal de Negócios*: 10-11. Lisboa.
- Gummeson, E. (1991). *Qualitative Methods in Management Research*. CA / London: Sage, Newbury Park.
- Hamel, G., Prahalad, C. K. (1996). *Competing for the Future*. Boston (MA): Harvard Business School Press.
- Hardy, C. (1994). *Managing Strategic Action: Mobilizing Change - Concepts, Readings and Cases*. London: Sage Publications.
- Harmon, F., Jacobs, G. (1985). *The Vital Difference: Unleashing the Powers of Sustained Corporate Success* New York: Amacom.
- Hatch, M. J., Schultz, M., (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6): 356-365.
- Hatch, M. J., Schultz, M. . (2000). Scaling the Tower of Babel: Relational Differences between Identity, Image and Culture in Organizations. In M. Schultz, Hatch, M. J., Larsen, M. H. (org.) (Ed.), *The Expressive Organization - Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand* New York: Oxford University Press. 2000
- Hatch, M. J., Schultz, M. (2002). The Dynamics of Organizational Identity. In M. J. Hatch, Schultz, M. (Ed.), *Organizational Identity*. New York: Oxford University Press. 2004
- Hatch, M. J. (2004). Dynamics in Organizational Culture. In M. S. Poole, Van de Ven, A.H. (Ed.), *Handbook of Organizational Change and Innovation*: 190-211. New York: Oxford University Press.
- Hayes, J. (2002). *The Theory and Practice of Change Management*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Heracleous, L., (2002). The contribution of a discursive view to understanding and managing organizational change. *Strategic Change*, 11: 253-261.
- Higgins, J., (2005). The Eight 'S's of Successful Strategy Execution. *Journal of Change Management*, 5(1): 3-13.
- Higgins, J. M., Mcallaster, Craig, (2004). If You Want Strategic Change, Don't Forget to Change Your Cultural Artifacts. *Journal of Change Management*, 4(1): 63-73.
- Higgs, M., Rowland, Deborah, (2005). All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and its Leadership. *Journal of Change Management*, 5(2): 121-151.
- House, R. J., (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16: 321-339.
- Hunter, L., Webster, E., Wyatt, A. (2005). Measuring Intangible Capital: A Review of Current Practice: Intellectual Property Research Institute of Australia - University of Melbourne.
- Icsid. (2006). Definition of Design. http://www.icsid.org/about/Definition_of_Design/: consultado a 06/07/2006.
- Illia, L., Lurati, F. (2005). Stakeholder perspectives on organizational identity: searching for a relationship approach. Università della Svizzera Italiana - Faculty of Communication Sciences: Working Paper.
- Ioannes Paulus II, P. (1991). Centesimus Annus, *Vaticano*.
http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/encyclicals/documents/hf_jpii_enc_01051991_centesimus-annus_po.html: consultado a 16/08/2006.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy: text and cases* (7th ed.). Essex: Pearson Education Limited.

- Karp, T., (2006). Transforming Organisations for Organic Growth: The DNA of Change Leadership. *Journal of Change Management*, 6(1): 3–20.
- Kelley, T. (2001). *The Art of Innovation*. London: Profile Books.
- Kotler, P., Andreasen, A. R. . (1991). *Strategic marketing for nonprofit organizations* (4th ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Kotter, J. P. (1998). Leading Change - Why Transformation Efforts Fail, *Harvard Business Review on Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P., Cohen, D. S. (2002). *The Heart of Change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kühl, S., Schnelle, T., Tillmann, F., (2005). Lateral Leadership: An Organizational Approach to Change. *Journal of Change Management*, 5(2): 177-189.
- Lines, R., (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4(3): 193-215.
- Lines, R., Selart, M., Espedal, B., Johansen, S. T., (2005). The Production of Trust During Organizational Change. *Journal of Change Management*, 5(2): 221–245.
- Lord, R. G., Hall, R., (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly*, 16: 591-615.
- Loureiro, J. (2006). Por dentro do bom gigante, *Visão*.
- Makovsky, P. (2004). Dieter's Top Ten. http://www.metropolismag.com/html/content_0204/ram/index.html: consultado a 04/08/2006.
- Manucci, M. (2004). *Comunicación Corporativa Estratégica: de la persuasión a la construcción de realidades compartidas*. Bogotá: Edición SAF Grupo.
- Manucci, M., (2005). Gestionar la incertidumbre, Complejidad, Estrategia y Horizonte predictivo. *Técnica Administrativa, Buenos Aires*, 4(nº 23).
- Manzini, E. (1993). *A Matéria da Invenção*. Porto: Bloco Gráfico.
- Margulies, W. P., (1977). Make the most of your corporate identity. *Harvard Business Review*, July-August: 66-72.
- Markwick, N., Fill, C., (1997). Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31(5/6): 396-409.
- Marzilliano, N., (1998). Managing the Corporate Image and Identity: a borderline between fiction and reality. *Int. Studies of Mgt. & Org.*, 28(3): 3-11.
- Mauzy, J., Harriman, R. (2003). *Creativity, Inc. - Building an Inventive Organization*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Mcgrath, J. E., Tschan, F. (2004). Dynamics in Groups and Teams. In M. S. Poole, Van de Ven, A.H. (Ed.), *Handbook of Organizational Change and Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Mcnamara, C. (2006). Basic Definition of Organization. http://www.managementhelp.org/org_thry/org_defn.htm: consultado a 04/07/2006.
- Mead, G. H. (1934). The Self: the "I" and the "Me". In M. J. Hatch, Schultz, M. (Ed.), *Organizational Identity*. New York: Oxford University Press. 2004
- Melewar, T. C., (2003). Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature. *Journal of Marketing Communications*, 9: 195-220.
- Millier, P. (2005). Modèle synthétique des conditions de succès d'un projet d'innovation, *Cahiers de Recherche* Vol. 10. Lyon: EMLYON - The European Institution for Lifelong Learning.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management*. New York: The Free Press.
- Moingeon, B., Ramanantsoa, B., (1997). Understanding corporate identity: the French school of thought. *European Journal of Marketing*, 31(5/6): 383-395.
- Moraes, R. (1999). Análise de Conteúdo, *Revista Educação*, Vol. 37.
- Mozota, B. B., (2006). The four powers of design: a value model in design management. *Design Management Review*, 17(2): 44-53.

- Muratbekova-Touron, M., (2005). Permanence and Change: Case Study of Changes in Organizational Culture at a Multinational Company. *Journal of Change Management*, 5(2): 207-219.
- Nietzsche, F. (1958). *A Origem da Tragédia*. Lisboa: Guimarães Editores.
- Nóbrega, C. (1996). *Em Busca da Empresa Quântica*. Rio de Janeiro: Ediouro.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company - how japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Olins, W. (1990). *Corporate identity: making business strategy visible through design*. Boston (Mass): Harvard Business School Press.
- Olins, W. (2002). Corporate Identity – the ultimate resource. www.wallyolins.com: consultado a 23/02/2006.
- Olins, W. (2003). *On Brand*. New York Thames & Hudson.
- Olson, E., Slater, S., Cooper, R., (2000). Managing Design for Competitive Advantage - a process approach. *Design Management Journal*, Fall 2000: 10-17.
- Parnell, J. A., Lester, D. L., (2003). Towards a philosophy of strategy: reassessing five critical dilemmas in strategy formulation and change. *Strategic Change*, 12: 291–303.
- Pearce, J. A., David, F., (1987). Corporate Mission Statements: The Bottom Line. *Academy of Management Executive*, 1(2): 109-114.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Oxford University Press.
- Pérez, J. V. (2006). La Cultura Corporativa. Avancemos: Revista de Investigación y Análisis - www.ucv.edu.pe/2006/publicaciones/avancemos.pdf: consultado a 17/05/2006.
- Pitt, M., (2001). In pursuit of change: managerial constructions of strategic intent. *Strategic Change*, 10: 5-21.
- Pitt, M., (2005). A dynamic model of strategic change in growth-oriented firms. *Strategic Change*, 14: 307-326.
- Polak, F. (1973). Image of the Future: Enlightening the Past, Orienting the Present, Forecasting the Future: 3. Elsevier: Amsterdam.
- Poole, M. S., Van De Ven, A.H. (2004). Theories of Organizational Change and Innovation Processes. In M. S. Poole, Van de Ven, A.H. (Ed.), *Handbook of Organizational Change and Innovation*: 374-397. New York: Oxford University Press.
- Porter, M. E. (2004). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Pratt, S., Reilly, R., Schweihs, R. (1998). *Valuing small businesses and professional practices*. New York: McGraw-Hill.
- Quaresma, J. (2007). Teatro Nacional S. João vai mudar de estrutura, *Jornal de Notícias*. Porto.
- Ramos, J. J. (2000 [versão provisória]). *Gestão do Conhecimento nas empresas: relevância da aprendizagem*. Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Reed, J., Vakola, M., (2006). What role can a training needs analysis play in organisational change? *Journal of Organizational Change Management*, 19(3): 393-407.
- Reger, R. K., Gustafson, L. T., Demarie, S. M., & Mullane, J. V., (1994). Reframing the organization: Why implementing total quality is easier said than done. *Academy of Management Review*, 19: 565-584.
- Reicher, S., Haslam, S. A., Hopkins, N., (2005). Social identity and the dynamics of leadership: Leaders and followers as collaborative agents in the transformation of social reality. *The Leadership Quarterly*, 16: 547-568.
- Reichers, A. E., Wanous, J.P., Austin, J.T., (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11: 48-59.
- Riel, C. B. M., Balmer, J. M. T., (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31(5/6): 340-355.
- Ries, A., Trout, J. . (1986). *Positioning: the battle for your mind* (Rev. ed.). New York: McGraw-Hill.
- Russel, B. (1961). *A History of Western Philosophy*. London: Unwin Hyman.
- Santos, M. R. (s. d.). Design: Arte e Tecnologia. http://www.geocities.com/a_fonte_2000/design.htm: consultado a 08/07/2006.

- Scheeres, H., Rhodes, C., (2006). Between cultures: values, training and identity in a manufacturing firm. *Journal of Organizational Change Management*, 19(2): 223-236.
- Schmitt, B. H., Simonson, A., Marcus, J., (1995). Managing Corporate Image and Identity. *Long Range Planning*, 28(5): 82-92.
- Schmitt, B. H., Simonson, A. (1997). *Marketing Aesthetics - the strategic management of brands, identity and image*. New York: The Free Press.
- Schultz, M., Hatch, Mary Jo, Larsen, Mogens Holten. (2000). Dimensões da Identidade. In T. 1 (Ed.).
- Seo, M., Putnam, L. L., Bartunek, J. M. (2004). Dualities and Tensions of Planned Organizational Change. In M. S. Poole, Van de Ven, A.H. (Ed.), *Handbook of Organizational Change and Innovation*: 73-107. New York: Oxford University Press.
- Silva, A. M. (1980). *Novo Dicionário Compacto da Língua Portuguesa* (2ª ed.): Confluência / Livros Horizonte.
- Silva, E. L. M., E. M. (2001). Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação. <http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia%20da%20Pesquisa%203a%20edicao.pdf>: consultado a 18/11/2007.
- Simões, C., Dibb, S., Fisk, R. P., (2005). Managing Corporate Identity: An Internal Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(2): 153-168.
- Simon, H. A. (1999). The Many Shapes of Knowledge, *Revue d'Economie Industrielle*, 2ème trimestre ed., Vol. 88.
- Sousa, J. P. (1999). As notícias e os seus efeitos - as "teorias" do jornalismo e dos efeitos sociais dos media jornalísticos. <http://unidyne.uni.pt/~psimoes/noticias.pdf>: consultado a 07/07/2006.
- Spaeth, T. ([s.d.]). Identity Works. <http://www.identityworks.com/tools/index.htm>: consultado em 23/10/2006.
- Spender, J. C., Grinyer, P.H., (1995). Organizational renewal: top management's role in a loosely coupled system. *Human Relations*, 48(8): 909-926.
- Stern, B. B., Zinkhan, G. M., Holbrook, M. B., (2002). The Netvertising Image: Netvertising Image Communication Model (NICM) and Construct Definition. *Journal of Advertising*, 31(3): 15-27.
- Stevenson, T. (2005). From Vision into Action. www.sciencedirect.com: consultado a 27/09/2006.
- Stewart, T. A. (1999). *Capital Intelectual - a nova riqueza das organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Sundarasaradula, D., Hasan, H., Walker, D. S., Tobias, A. M., (2005). Self-organization, evolutionary and revolutionary change in organizations. *Strategic Change*, 14: 367-380.
- Sutton, R. I., Callahan, A. I., (1987). The Stigma of Bankruptcy: Spoiled organizational image and its management. *Academy of Management Journal*, 30(3): 405-436.
- Suvatjis, J. Y., De Chernatony, L., Leek, S. (2005). Developing a New Model for Corporate Identity. School Working Paper Series The University of Birmingham.
- Sveiby, K. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Teatro Nacional S. João - Um Renascimento**. (1993). Porto: Porto Editora.
- Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (2003). *Gestão da Inovação*. Lisboa: Monitor.
- Tushman M.L., A., P., (1986). Technological Discontinuities and Organizational Environments. *Administrative Science Quarterly*, 31: 439-465.
- U.K.P.O. (2006). Designs. <http://www.patent.gov.uk/design/definition.htm>: consultado a 06/07/2006.
- Uttal, B., (1983). The corporate culture vultures. *Fortune*, 17: 66-72.
- Van Rekom, J., (1997). Deriving an operational measure of corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31(5-6): 410-422.
- Van Rekom, J., Ravasi, D., Lerpold, L., Soenen, G., (2005). The factors moderating the effects of identity conflict on resistance to change. *Cahiers de Recherche - The European Institution for Lifelong Learning* 17(www.em-lyon.com): consultado a 07/11/2006.
- Von Stamm, B. (s. d.). About: innovation. <http://www.design-council.org.uk>: consultado a 06/07/2006.

- Walton, T., (2006). Design as a Strategy for Sustaining Loyalty. *Design Management Review*, 17(1): 6-9.
- Weick, K. E. (1995). *Sense-making in Organisations*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Woodward, S., Hendry, C., (2004). Leading and Coping with Change. *Journal of Change Management*, 4(2): 155-183.
- Yates-Mercer, P., Bawden, D., (2002). Managing the paradox: The valuation of knowledge and knowledge management. *Journal of Information Science*, 28(1): 19-29.
- Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

Anexo 1

Identidade e Imagem: estrutura de questionário

(Os itens deste questionário são medidos em escalas de Likert de 5 pontos)

Tipo de Identidade Organizacional (Híbrida (H) Única (U))

Como classifica a organização...

1. Relativamente à sua independência?
2. Relativamente ao tipo de gestão de topo?
3. Relativamente aos níveis hierárquicos que possui?
4. Relativamente ao número de identidades e culturas com que tem de lidar?
5. Relativamente à clareza dos parâmetros usados na avaliação dos indivíduos?
6. Relativamente à quantidade de departamentos, unidades, divisões e filiais da mesma?
7. Relativamente à partilha de valores e de conhecimento entre todos os colaboradores?

Tipo de Identidade Sistematizada (Monolítica (M) Endossada (E) de Marca (dM))

De que forma é efectuada a comunicação da identidade?

1. Em todos os elementos, edifícios, serviços ou produtos, subsidiárias e divisões onde a mesma possa ser aplicada. (M)
2. Em todos os elementos, edifícios, serviços ou produtos onde a mesma possa ser aplicada, fazendo-se acompanhar da identidade complementar da subsidiária ou divisão. (E)
3. De forma sub-reptícia, pois toda a comunicação da organização com a maioria das audiências externas é feita através das marcas dos seus produtos, diferentes umas das outras de categoria para categoria. (dM)

Força da Identidade

Até que ponto...

1. O nome da organização se adequa à sua missão e aos seus valores?
2. O logotipo e simbologia usada reflectem a personalidade e identidade da organização e são perceptíveis às suas diversas audiências?
3. Os elementos da organização têm conhecimento da história da mesma?
4. Os elementos da organização têm conhecimento da missão da mesma?
5. Os elementos da organização sentem orgulho nos seus objectivos, metas atingidas e valores?
6. Os elementos da organização se identificam com a mesma?

Imagem actual

De que modo julga que as audiências classificam a organização em termos de...

1. Qualidade dos produtos/serviços oferecidos?
2. Qualidade das instalações?
3. Qualidade dos funcionários?
4. Qualidade dos gestores de topo?
5. Qualidade das condições e ambiente de trabalho?
6. Capacidade de Inovação?
7. Reputação e prestígio?
8. Estatuto financeiro-económico?
9. Clarificação de objectivos?
10. Estrutura administrativa?
11. Reconhecimento do logotipo/símbolo associados?

Imagem futura

Enumere 3 organizações que entende possuírem uma imagem positiva e clara. Até que ponto consideraria emulá-las, tendo como base...

1. Qualidade dos produtos/serviços oferecidos?
2. Qualidade das instalações?
3. Qualidade dos funcionários?
4. Qualidade dos gestores de topo?
5. Qualidade das condições e ambiente de trabalho?
6. Capacidade de Inovação?
7. Reputação e prestígio?
8. Estatuto financeiro-económico?
9. Clarificação de objectivos?
10. Estrutura administrativa?
11. Reconhecimento do logotipo/símbolo associados?

Estratégia (Ofensiva (O), Defensiva (D))

Até que ponto a organização...

1. Tende a ignorar as mudanças externas que têm pouco ou muito impacto imediato e directo ou progressivo e indirecto nas operações da organização? (D)
2. Tenta manter-se actualizada ou na linha da frente em novos produtos/serviços, procedimentos, desenvolvimentos de mercado? (O)
3. Tende a oferecer uma gama mais limitada de produtos/serviços, enfatizando a qualidade dos que mantém? (D)
4. Responde rapidamente aos primeiros sinais de novas oportunidades de exploração? (O)
5. Tende a alterar pouco os seus serviços e produtos de ano para ano, mantendo-os coerentes com aquilo que sempre foram?
6. Valoriza ser a primeira e líder em tudo o que faz (numa escala nacional)?

Processamento da informação pelos gestores de topo

Até que ponto...

1. Os pontos de vista dos colaboradores são considerados em processos de decisão?
2. O planeamento de factores considerados importantes se caracterizam como “participativos”?
3. As regras e os procedimentos internos são cumpridos durante os processos de decisão?
4. Se dá a troca livre e aberta de ideias entre aqueles que são directamente afectados por um determinado factor?
5. Os colaboradores sentem a imposição taxativa de normas, de regras e de comportamentos?

Interpretação de factores (Estratégico (E), Político (P))

Até que ponto a organização considera a

- satisfação do cliente...
 - capacidade de inovação e de adequação à mudança...
 - qualidade dos serviços...
 - postura da administração de topo...
 - comunicação formal com as audiências...
1. um factor estratégico? (E)
 2. um factor com consequências para a posição da organização no mercado? (E)
 3. um factor que envolve a tentativa de influenciar preferências? (P)
 4. um factor político? (P)
 5. algo que afecta toda a organização? (E)
 6. uma área de difícil controlo e geradora de conflitos internos? (P)
 7. um factor com impacto na missão e nos objectivos da organização? (E)
 8. um tópico geralmente associado a *compromisso e negociação* e à gestão de topo? (P)

Anexo 2

Identidade e Imagem: possível estrutura de entrevista

Objectivo: identificar desvios e alinhamentos de identidade-imagem

Carácter: confidencial, de resposta não obrigatória

- 1) Sobre o entrevistado:
 - Qual a sua posição formal e o seu título na organização x?
 - Como é que sabe quais as suas tarefas e de que forma as desempenha?
 - Há quanto tempo faz parte da organização x?
 - De que organização vinha, quando ingressou a organização x?
 - Quais as suas expectativas de carreira a médio prazo?
 - Qual o seu papel durante processos de mudança na organização x?
 - O que é, para si, a identidade de uma organização?
- 2) Natureza da organização:
 - Qual a dimensão da organização x?
 - Quais as partes que a constituem?
 - Em qual delas pensa estar inserido?
 - Quem são, de uma forma geral, os concorrentes da organização x?
 - A reputação da organização é idêntica em todas as suas partes?
 - Se tivesse de identificar alguém carismático ou simbólico da organização x, quem seleccionaria?
 - Como se relacionam as diversas partes da organização x?
 - Qual o grau de independência das diversas partes que compõem a organização x?
 - São dadas oportunidades de progressão na carreira e formação ao pessoal da organização x?
 - Como se relacionam as pessoas? É patente a noção de respeito, de cooperação e de trabalho em equipa ou prevalecem desconfianças e hostilidades?
 - É clara e manifesta a visão e missão da organização?
- 3) Interpretação do problema:
 - a) Emocional
 - Quando pensa na organização x, quais os adjectivos usados para a descrever?
 - Quais os valores partilhados pelos membros internos?
 - Como gostaria que a organização x fosse?
 - b) Distinção e Semelhança
 - Em que é que a organização x se diferencia das restantes?
 - Em que é que a organização x demonstra ter pior performance?
 - Quais são aquelas em que encontra maiores semelhanças com a organização x?
 - c) Percepção da gestão de identidade
 - De 1 a 5 como classifica o nível da gestão da identidade na organização x?
 - d) Inter-relação com outros factores
 - Que outros factores/elementos, sejam eles internos ou externos, se relacionam com a identidade da organização x?
- 4) Envolvimento pessoal:
 - a) Tempo dedicado
 - Quanto tempo se dedica à identidade da organização x?
 - b) Importância do envolvimento pessoal
 - Qual o seu papel na sistematização da identidade da organização x?
 - Como tem evoluído o seu envolvimento com a identidade da organização x?
 - c) História da identidade
 - Como encara a evolução da identidade da organização x nos últimos anos?
 - Considera que existe um forte sentido da identidade na organização?
- 5) Acções da organização:
 - a) Comunicação

- Como é transmitida a identidade na organização x?
- b) Marcos memoráveis
 - Que evento considera ter sido o mais relevante para o envolvimento de todos os membros com a identidade da organização x?
- c) Obstáculos
 - Quais os maiores obstáculos para o envolvimento de todos os membros com a identidade da organização x?
 - Quantas culturas consegue identificar na organização x enquanto um todo?
- 6) Eficiência percebida da gestão da identidade:
 - a) Custos e benefícios
 - Quais considera serem os maiores benefícios da gestão da identidade?
 - Quais considera serem os maiores custos da gestão da identidade?
 - b) Equipa de gestão de identidade
 - Que tipo de contacto mantém com a equipa responsável pela gestão da identidade?
 - Como avalia a equipa de gestão da identidade?
 - c) Imagem nas audiências externas
 - De que forma a organização x se dá a conhecer às audiências externas?
 - Como pensa que as audiências externas vêem a organização x?
- 7) Relação com a mudança:
 - a) Passado
 - Considera que a forma como a organização x se vê a ela própria evolui com o passar do tempo e ajusta-se às mudanças? (imagem interna)
 - b) Futuro
 - Como pensa que a organização x se vai ver a ela própria daqui a 12 meses? (imagem futura desejada)

Tabela de integração de dados

Tópico	Nº de pessoas	Interpretação	Acção
1) Entrevistado			
2) Natureza da organização			
3) Interpretação do problema			
Emocional			
Distinção e Semelhança			
Percepção da sistematização			
Inter-relação com outros factores			
4) Envolvimento pessoal			
Tempo dedicado			
Importância do Envolv. Pessoal			
História da identidade			
5) Acções da organização			
Comunicação			
Marcos memoráveis			
Obstáculos			
6) Eficiência percebida da gestão da ident.			
Custos e benefícios			
Equipa de gestão de identidade			
Imagem nas audiências externas			
7) Relação com a mudança			
Passado			
Futuro			

Anexo 3

Checklist da identidade sistematizada

1. Componentes base da identidade sistematizada:

- ☐ Logotipo e símbolo principal
 - ☐ Logotipo
 - ☐ Símbolo
 - ☐ Lettering
 - ☐ Requerimentos de espaço livre
 - ☐ Dimensões mínimas
 - ☐ Cores preferenciais e variações, positivo, negativo, quadricromia, monotone
 - ☐ Uso correcto e incorrecto
- ☐ Logotipo e símbolo secundário
 - ☐ Logotipo
 - ☐ Símbolo
 - ☐ Lettering
 - ☐ Requerimentos de espaço
 - ☐ Dimensões mínimas
 - ☐ Cores preferenciais e variações, positivo, negativo, quadricromia, monotone
 - ☐ Uso correcto e incorrecto
 - ☐ Relação com o logotipo principal
 - ☐ Sub-sistema de suporte
- ☐ Branding: marcas associadas
 - ☐ Logotipo
 - ☐ Símbolo
 - ☐ Lettering
 - ☐ Requerimentos de espaço
 - ☐ Dimensões mínimas
 - ☐ Cores preferenciais e variações, positivo, negativo, quadricromia, monotone
 - ☐ Uso correcto e incorrecto
 - ☐ Relação com o logotipo principal
 - ☐ Sub-sistema de suporte
- ☐ Tagline
- ☐ Tipos de letra associados
- ☐ Elementos de suporte
 - ☐ Paleta de cores
 - ☐ Estilo de ilustração e fotografia
 - ☐ Estilo tipográfico

2. Estacionário:

- ☐ Cartões
 - ☐ Individuais
 - ☐ Genéricos
 - ☐ Internacionais
- ☐ Papel de carta
 - ☐ Rosto
 - ☐ Continuação
- ☐ Envelopes

- ☐ DL sem janela
- ☐ DL com janela
- ☐ C5
- ☐ Saco A4
- ☐ Blocos de notas
- ☐ Rostos de fax
- ☐ Press releases
- ☐ Templates:
 - ☐ Word, Excel, Powerpoint, Keynote, Mindmap

3. Formulários:

- ☐ Bloco de relatório
- ☐ Proposta comercial
- ☐ Ordem de encomenda
- ☐ Facturas
- ☐ Recibos
- ☐ Guia de consignação
- ☐ Nota de crédito
- ☐ Contratos
- ☐ Questionários

4. Literatura:

- ☐ Brochuras
- ☐ Flyers / Cartazes
- ☐ Desdobráveis
- ☐ Fichas de especificação de produtos
- ☐ Papers de investigação
- ☐ Catálogos de produto
- ☐ Plano de negócios
- ☐ Relatório de contas
- ☐ Livros

5. Embalagem:

- ☐ Embalagem de produto palete
- ☐ Embalagem de produto em loja
- ☐ Rótulo de produto
- ☐ Etiquetagem externa (de pendurar)
- ☐ Sacos de compra
- ☐ Encomendas
- ☐ Caixas de CD e DVD

6. Atendimento automático via telefone:

- ☐ Cumprimento/Recepção
- ☐ Estilo de voicemail
- ☐ Estilo de chamada em espera

7. Publicações:

- ☐ Revista dedicada ao cliente

- ☐ Revista dedicada aos membros internos
- ☐ Revista dedicada a parceiros e distribuidores
- ☐ Newsletters externas formato físico
- ☐ Newsletters externas formato digital
- ☐ Newsletters internas formato físico
- ☐ Newsletters internas formato digital

8. Sinalética:

- ☐ Exterior
 - ☐ Sinais direccionais
 - ☐ Parque de estacionamento
 - ☐ Identificação de edifício
 - ☐ Bandeira
 - ☐ Tarja
 - ☐ Reclame luminoso
- ☐ Interior
 - ☐ Sinais direccionais
 - ☐ Identificação de andar
 - ☐ Identificação de escada e elevador
 - ☐ Identificação de casa-de-banho
 - ☐ Identificação de sala de espera
 - ☐ Identificação de sala, departamento
 - ☐ Identificadores de segurança – saídas de emergência, extintor, corrente eléctrica, etc

9. Uniformes:

- ☐ Identificação de membros internos
- ☐ Identificação de visitantes ou colaboradores externos
- ☐ Batas, gravatas, t-shirts, casacos
- ☐ Impermeáveis
- ☐ Chapéus, capacetes
- ☐ Emblemas
- ☐ Estilo sazonal

10. Participações especiais:

- ☐ Patrocínio
- ☐ Mecenato
- ☐ Obras de caridade

11. Publicidade:

- ☐ Spot televisivo
 - ☐ Comercial
 - ☐ Institucional
- ☐ Anúncios impressos
 - ☐ Revista
 - ☐ Jornal
- ☐ Anúncios exteriores
 - ☐ Outdoors
 - ☐ Mupis e paragens de autocarro
 - ☐ Estações

- ☐ Anúncios em veículos
 - ☐ Autocarro
 - ☐ Táxi
 - ☐ Eléctrico
 - ☐ Comboio
- ☐ Campanhas de marketing directo
- ☐ Banners
- ☐ Campanhas associativas

12. Merchandising:

- ☐ Chapéu
- ☐ T-shirt
- ☐ Sweatshirt
- ☐ Pólo
- ☐ Chapéu-de-chuva
- ☐ Panamá
- ☐ Blocos de notas
- ☐ Lápis/Caneta
- ☐ Porta-chaves
- ☐ Canecas
- ☐ Sacos e mochilas
- ☐ Pastas para computador
- ☐ Mascote de peluche
- ☐ Crachá

13. Comunicação digital:

- ☐ Interface e design www
- ☐ Templates de páginas web
- ☐ Interface e design site interno
- ☐ Sistemas de informação: call centers
- ☐ Site comercial – loja online
- ☐ Template de email
- ☐ Apresentações interactivas
- ☐ Apresentações multimedia

14. Ambiente e decoração:

- ☐ Estilo de decoração interior (sofás, mesas, cadeiras, plantas, etc)
- ☐ Estilo de decoração exterior (jardins, parques, terraços)
- ☐ Arquitectura edifícios
- ☐ Materiais
- ☐ Viaturas

Anexo 4

Questionário nas audiências externas

1. Como percepciona o nível da comunicação (em geral) da organização x?

Muito Fraca ____ Fraca ____ Mediana ____ Forte ____ Muito Forte ____

2. Seleccione 5 das seguintes características como sendo as que melhor identificam a organização x e de seguida atribua valores de 0 a 5 hierarquizando-as de menos relevante para mais relevante, respectivamente.

- Dimensão e estrutura da organização;
- Identificação de personagem carismática ou simbólica;
- Profissionalismo dos serviços técnicos;
- Atendimento telefónico/recepção;
- Capacidade de gerir e veicular a informação;
- Reputação da organização – variável ou uniforme;
- Qualidade do produto/serviço;
- Relação qualidade-preço;
- Integridade e simpatia na atitude;
- Capacidade de comunicação;
- Inovação e adequação à mudança;
- Posicionamento no “mercado”;
- Responsabilidade social, ética;
- Capacidade de adequação da resposta;
- Criatividade, ousadia, design;
- Tratamento de reclamações;
- Qualidade artística;
- Manutenção de identidade própria;
- Sucesso;
- Estabilidade.